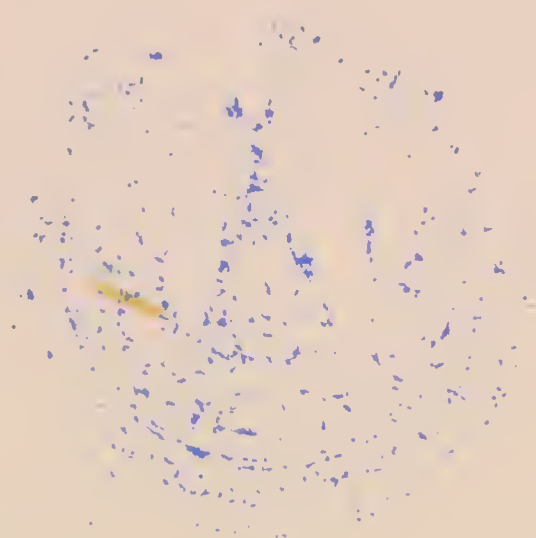


352.39
ส664ผส

# ...จก หลวงเสถียรโยธิน

## (เฟื่อง โพธิเสถียร)



#8583



# อนุสรณ์

## ในงานพระราชทานเพลิงศพ

# พันเอก หลวงเสถียรโยธิน

## (เฟื่อง โพธิเสถียร)

ณ ฌาปนสถานวัดปากน้ำพิบูลสงคราม อ.เมือง จ.นนทบุรี

วันพุธที่ ๘ ธันวาคม ๒๕๒๕

เลขหมู่ 352.39
ส ๒๕๒๘
เลขทะเบียน 015085

(แบบ ค.)

หมายรับสั่งที่ ๑๓๘๔๐



สำนักพระราชวัง

๒๐ ตุลาคม ๒๕๒๕

พระราชทานเพลิงศพ พันเอก หลวงเสถียรโยธิน (เฟื่อง โพธิเสถียร)
นายทหารพ้นราชการ สังกัดกระทรวงกลาโหม ณ เมรุวัดปากน้ำพิบูลสงคราม จังหวัดนนทบุรี
วันพุธ ที่ ๘ ธันวาคม ๒๕๒๕ เวลา ๑๗.๓๐ น. พระราชทานเพลิง.

บุญสม พิมพ์.
ทาน.

| วัน | หน้าที่ พนักงานพระราชพิธี |
|---|---|
| | นำหมายเรียน เจ้าภาพศพ พันเอก หลวงเสถียรโยธิน เพื่อทราบ<br>เครื่องพระราชทานเพลิงและเจ้าพนักงานผู้เชิญมานี้ เจ้าภาพไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายอย่างใดทั้งสิ้น. |

ทั้งนี้ ให้จัดการตามหน้าที่และกำหนดวันตามรับสั่งอย่าให้ขาดเหลือ ถ้าสงสัยก็ให้ถามผู้รับรับสั่ง
โดยหน้าที่ราชการ

ผู้รับรับสั่ง



พ.อ. หลวงเสถียรโยธิน (เฟื่อง โพธิเสถียร)

ชาตะ ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๔๓๖

มรณะ ๓ มิถุนายน ๒๕๒๕

# ประวัติย่อหลวงเสถียรโยธิน

**เกิด วันจันทร์ที่ ๑๙ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๔๓๖ ปีมะเส็ง**
**ที่บางไผ่ใหญ่ อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี**

พ.ศ. ๒๔๔๔ เริ่มเรียนหนังสือไทยและขอมกับท่านอาจารย์เหม็น วัดสนาม อำเภอบางสีทอง นนทบุรี

พ.ศ. ๒๔๔๘ ไปเรียนหนังสือที่โรงเรียนวัดเสาธงทอง อำเภอปากเกร็ด นนทบุรี

พ.ศ. ๒๔๔๙ เรียนที่โรงเรียนอนุกรมทยาการ ณ วัดสระเกษ พระนคร

พ.ศ. ๒๔๕๑ เรียนชั้นมัธยมที่โรงเรียนวัดสุทัศน์ พระนคร

พ.ศ. ๒๔๕๒ ได้สมัครเข้าเป็นนักเรียนนายร้อยทหารบก ชั้น ๒

พ.ศ. ๒๔๕๖ เป็นนักเรียนนายร้อยชั้น ๖ เป็นปีสุดท้าย

๘ เม.ย. ๕๗ ออกรับราชการเป็นนักเรียนทำการนายร้อย ประจำกรมทหารราบที่ ๒ บางซื่อ พระนคร รับพระราชทานเงินเดือน ๖๐ บาท

๑ พ.ย. ๕๗ เป็นว่าที่นายร้อยตรีประจำกรมทหารราบที่ ๒ บางซื่อ พระนคร รับพระราชทานเงินเดือน ๘๐ บาท

พ.ศ. ๒๔๕๘ ได้รับพระราชทานยศเป็นนายร้อยประจำกรมทหารราบที่ ๒ บางซื่อ พระนคร ตำแหน่งผู้บังคับหมวด

พ.ศ. ๒๔๕๙ ได้รับพระราชทานเงินเดือนนายร้อยตรีชั้น ๒ เดือนละ ๘๕ บาท

พ.ศ. ๒๔๖๒ ได้รับพระราชทานเงินเดือนนายร้อยตรี ชั้น ๒ เดือนละ ๙๐ บาท

พ.ศ. ๒๔๖๓ ย้ายไปเป็นผู้บังคับหมวด กรมทหารราบที่ ๑๒ นครปฐม

พ.ศ. ๒๔๖๕ ย้ายไปรับราชการในกรมทหารราบที่ ๑๐ จังหวัดอุบลราช-ธานี

พ.ศ. ๒๔๖๘ ได้รับพระราชทานเงินเดือนนายร้อยโท ชั้น ๒ เดือนละ ๑๐๕ บาท

พ.ศ. ๒๔๗๐ กรมทหารราบที่ ๑๐ ยุบเป็นกองพันที่ ๓ กรมทหารราบที่ ๕ เป็นนายทหารคนสนิทของผู้บังคับกองพัน จังหวัดอุบลราชธานี เป็นนายร้อยโท ชั้น ๑ เงินเดือน ๑๑๕ บาท

พ.ศ. ๒๔๗๑ ย้ายเข้ามาโรงเรียนตำแหน่งผู้บังคับกองร้อย กรมจเรทหารราบ ในกระทรวงกลาโหม พระนคร

๑ เม.ย. ๗๒ ย้ายไปรับราชการในกรมทหารราบที่ ๘ กองพันที่ ๑ จังหวัดแพร่ ในตำแหน่งผู้บังคับหมวด

๘ เม.ย. ๗๓ ย้ายมารับราชการในกรมทหารราบที่ ๒ รักษาพระองค์ กองพันที่ ๒ พระนคร

๓๑ ต.ค. ๗๓ ย้ายไปเป็นนายทหารคนสนิทของผู้บังคับการกรมทหารราบที่ ๓ ในตำแหน่งผู้บังคับกองร้อย จังหวัดฉะเชิงเทรา

๑ เม.ย. ๗๕ กรมทหารที่ฉะเชิงเทราเลิก ย้ายไปเป็นผู้บังคับกองร้อยที่ ๒ กองพันที่ ๓ กรมทหารราบที่ ๔ จังหวัดเพชรบุรี

๑๕ ก.ค. ๗๕ ย้ายไปเป็นผู้บังคับกองร้อยปืนกลหนัก (ใช้รถยนต์สงคราม และรถถังแบบ ๗๓) ในกองร้อยที่ ๔ กองพันทหารราบที่ ๑ มหาดเล็กรักษาพระองค์ พระนคร

๑ เม.ย. ๗๙ ได้รับพระราชทานเงินเดือน ๒๐๐ บาท ได้รับพระราชทานยศนายพันตรี แล้วไปรับราชการประจำกรมจเรทหารบก เพื่อเข้าศึกษาต่อวิชาในโรงเรียนประจำเหล่าทหารราบ

๗ เม.ย. ๘๐ ได้เลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บังคับกองพันที่ ๘ จังหวัดสระบุรี และโดยตำแหน่งเป็นผู้บังคับการจังหวัดทหารบกสระบุรีด้วย ได้เงินเดือน ๒๒๐ บาท

๖ พ.ย. ๘๓ ย้ายไปเป็นผู้บังคับกองพันทหารราบที่ ๒๙ จังหวัด-พิษณุโลก เดินทางไปถึง ๑๙ พ.ย. ๘๓

๒๖ พ.ย. ๘๓ ได้นำทหารกองพันทหารราบที่ ๒๙ ไปทำการรบกับอินโด-จีนฝรั่งเศสในกรณีพิพาทกับไทย ไปทำการรบในด้านจังหวัดสุรินทร์ เข้าตีป้อมข้าศึกที่บ้านสำโรงและบ้านจงกับ ได้รับชัยชนะแก่ข้าศึกแล้วทำหน้าที่รักษาไว้

๒๖ พ.ค. ๘๔ กลับมาที่ตั้งปกติจังหวัดพิษณุโลก

๑ มิ.ย. ๘๔ ได้เลื่อนยศเป็นนายพันโท ได้รับเงินเดือน ๔๐๐ บาท

๑๒ ธ.ค. ๘๔ ได้รับคำสั่งให้เป็นผู้บังคับการกรมทหารราบที่ ๑๒ ขยายกำลังเพื่อทำการรบกับอังกฤษและอเมริกาตามประกาศสงคราม เมื่อ ๑๑ ธ.ค. ๘๔ นำทหารไปรักษาการด้าน

จังหวัดตากจนถึงแม่สอด เมื่อญี่ปุ่นไปทำการทางด้านนี้ แล้วจึงถอนกำลังกลับ แล้วนำทหารเดินทางไปจังหวัดเชียงใหม่และต่อไปถึงเมืองสาท – เชียงตุง – ตองยี

๑๔ พ.ย. ๘๕ ร่วมกับกองพล ๓ เตรียมตัวเข้าตีเมืองมะ

๒๒ พ.ย. ๘๕ ถึงเชียงตุง

๔ ม.ค. ๘๖ ตีเมืองมะ เมืองลา ถึงยูนาน

๑ ก.ย. ๘๖ ได้รับพระราชทานยศเป็นพันเอกได้รับเงินเดือน ๔๕๐ บาท และได้รับคำสั่งให้กลับมาเป็น ผบ. ร. ๖ เป็นกองหนุนทั่วไป ณ จังหวัดนครสวรรค์

๑ ก.ค. ๘๗ ได้รับเงินเดือน ๖๐๐ บาท ได้รับคำสั่งย้ายกองบังคับการทหารราบที่ ๖ มาตั้งที่จังหวัดพิษณุโลก

๒๒ มี.ค. ๘๘ ได้รับคำสั่งเป็น ผบ. ตาก อีกตำแหน่งหนึ่ง เดินทางไปตากวันที่ ๑๔ พ.ค. ๘๘

๒๓ พ.ค. ๘๘ เป็นรอง ผบ. มณฑลทหารบกที ๔ ไปประจำที่นครสวรรค์

๑๔ ธ.ค. ๘๘ ได้รับคำสั่งเป็นนายทหารกองหนุน รับเบี้ยหวัด ๕๕๓.๘๐ บาท กลับมาอยู่บ้านเมืองนนทบุรี

๑๕ พ.ย. ๒๕๐๓ เป็นสมาชิกสภาเทศบาลเมืองนนทบุรี

๑๘ พ.ย. ๒๕๐๓ เป็นเทศมนตรีเทศบาลเมืองนนทบุรี

ร้อยตรี เพื่อง โพธิเสถียร (หลวงเสถียรโยธิน)

ได้ทำการสมรสกับนางสาวแช่ม คงนิ่ม (นางพร้อมพรรณ เสถียรโยธิน)

เมื่อวันที่ ๑๖ พฤษภาคม ๒๔๕๙ มีบุตรและธิดาดังนี้

๑. เด็กหญิงอุดม โพธิเสถียร (ถึงแก่กรรมเมื่ออายุ ๑๔ ปี)

๒. นางอุบลศรี ธรรมานนท์

๓. พันเอก นิยม เสถียรโยธิน

๔. เด็กหญิงชุมภาณี เสถียรโยธิน (ถึงแก่กรรมเมื่ออายุ ๗ ปี)

๕. นายทวีศักดิ์ เสถียรโยธิน

## บรรดาศักดิ์และเครื่องราชอิสริยาภรณ์ของหลวงเสถียรโยธิน

พ.ศ. ๒๔๕๔ ได้รับพระราชทานเหรียญราชาภิเษกพระบาทสมเด็จพระ-เจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ ๖

พ.ศ. ๒๔๗๐ ได้รับพระราชทานเหรียญบรมราชาภิเษกพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ ๗

๑๙ มิ.ย. ๗๒ ได้รับพระราชทานบรรดาศักดิ์ เป็นขุนเสถียรโยธินถือศักดินา ๖๐๐

๑๒ พ.ย. ๗๒ ได้รับพระราชทานเลี้ยงในงานสหชาติในรัชกาลที่ ๗ และได้รับเข็มเครื่องหมาย ป.ป.ร. ๓ ศร. กับซองบุหรี่เงิน มีเข็ม ป.ป.ร. ๓ ศร. กับหนังสือพระราชพิธีราชาภิเษก ๒ เล่ม เป็นที่ระลึก

๖ พ.ย. ๗๒ ได้รับพระราชทานเหรียญจักรมาลา

๔ ธ.ค. ๗๓ ได้รับพระราชทานตราเบ็ญจมาภรณ์มงกุฎสยาม

๑๓ เม.ย. ๗๕ ได้รับพระราชทานเหรียญที่ระลึก ในงานฉลองสมโภชพระนครครบ ๑๕๐ ปี

๑๘ พ.ค. ๗๕ ได้รับพระราชทานบรรดาศักดิ์เป็นหลวงเสถียรโยธินถือศักดินา ๘๐๐

ก.พ. ๗๖ ได้รับพระราชทานเหรียญพิทักษ์รัฐธรรมนูญ

๒๐ ก.ย. ๘๑ ได้รับพระราชทานตราจัตุตถาภรณ์มงกุฎสยาม

๒๐ ก.ย. ๘๒ ได้รับพระราชทานตราจัตุตถาภรณ์ช้างเผือก



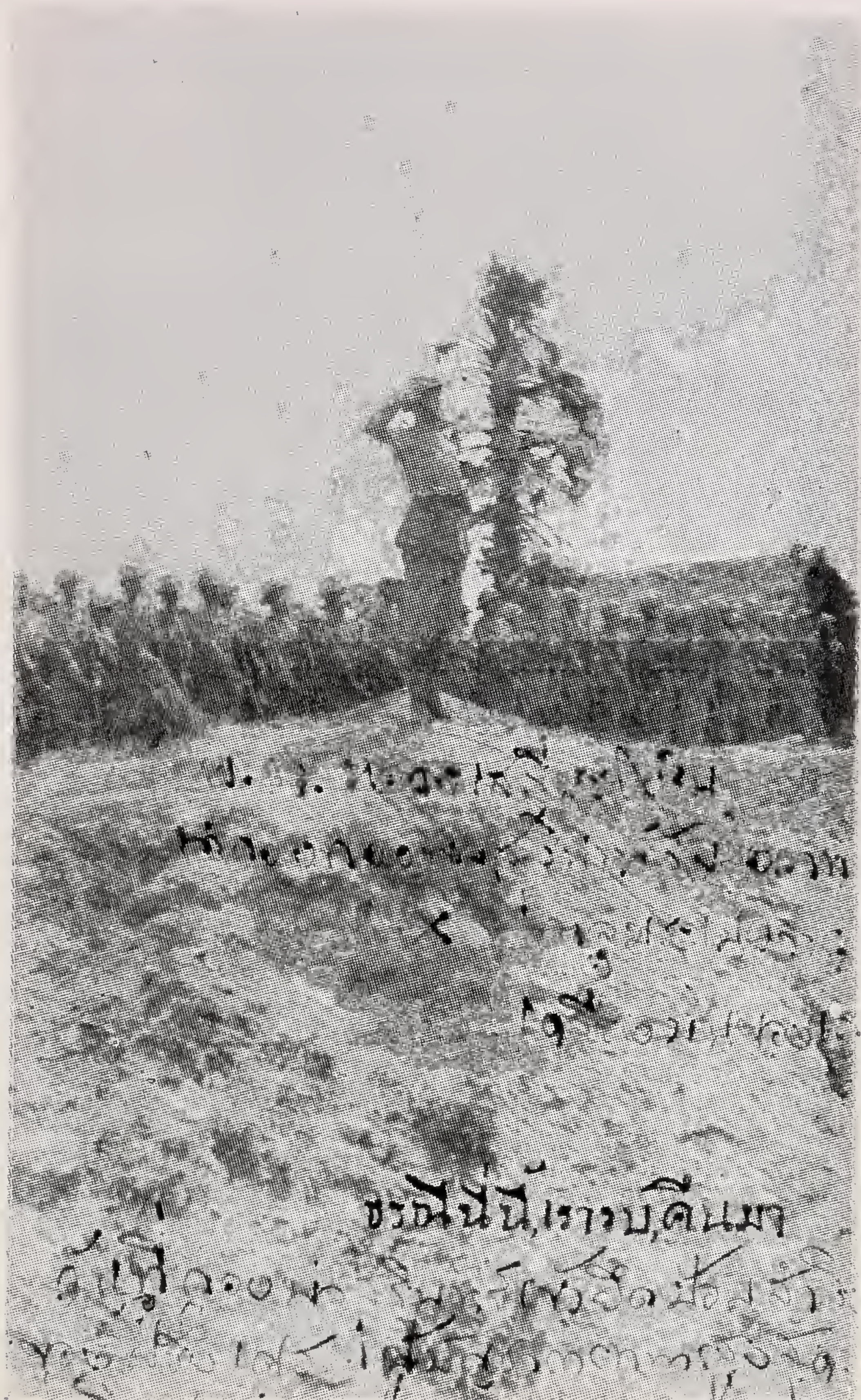
พ.อ. หลวงเสถียรโยธิน เมื่อครั้งดำรงยศ พ.ท.

เมื่อ พ.ศ. ๒๔๘๔



พ.ท. หลวงเสถียรโยธิน

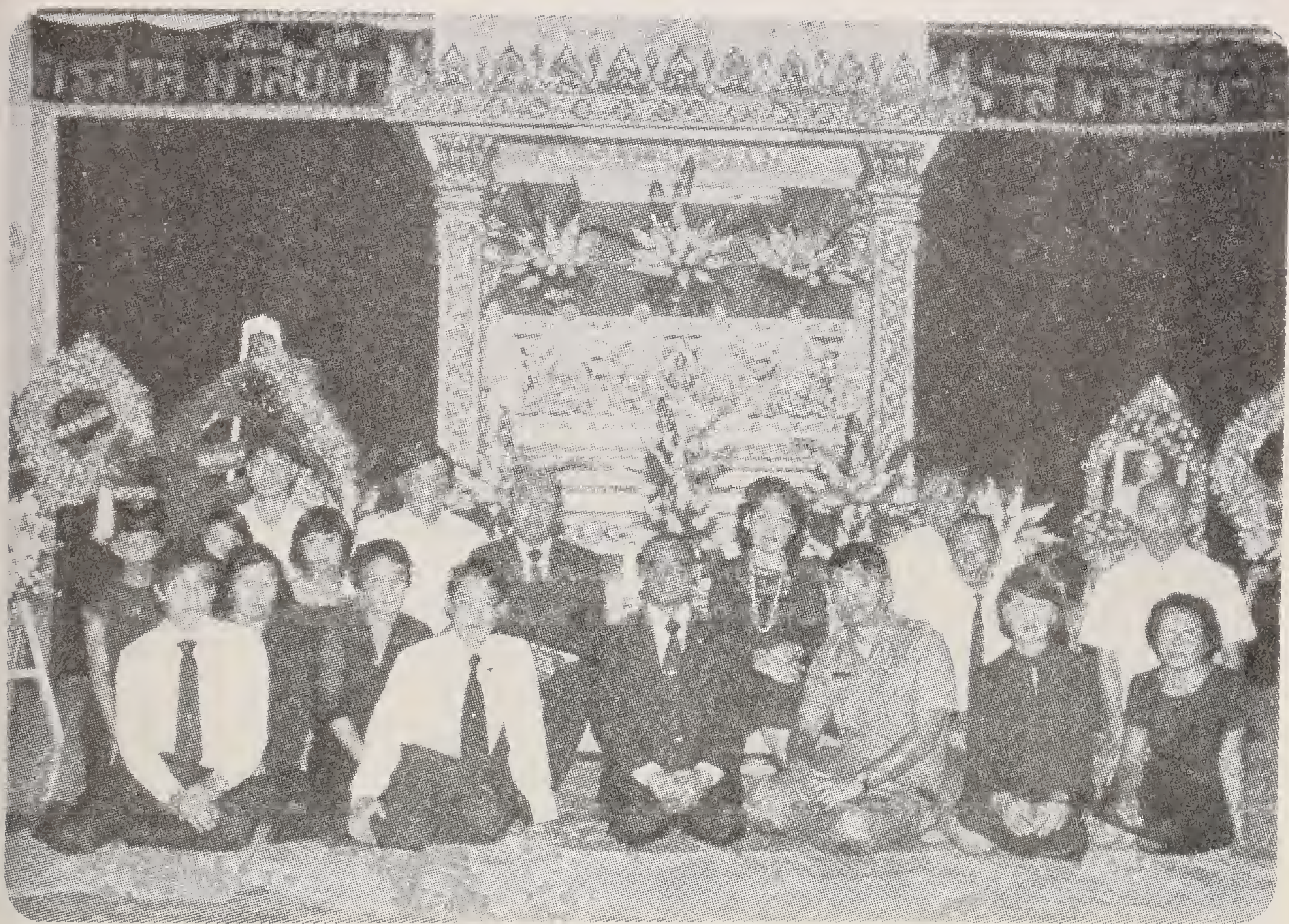
ในชุดเครื่องแบบทำงานปกติ



พ.ต. หลวงเสถียรโยธิน นำกองพลสุรินทร์ รับโอวาท ผู้บัญชาการทหารสูงสุด ซึ่งส่งโทรเลขชมเชย ในวันที่ กองพลสุรินทร์ เข้ายึดป้อมลำโรงของฝรั่งเศส บริเวณ หลุมระเบิดจากเครื่องบินฝ่ายเรา เมื่อเดือนพฤศจิกายน ๒๔๘๓



พ.ต. หลวงเสถียรโยธิน นำทหารทั้งกองพลร้อง ไชโย! แทนผู้บัญชาการกองพล หลังจากได้รับชัยชนะในการเข้าตีป้อมข้าศึก บริเวณข้างหลุมระเบิดจากเครื่องบินฝ่ายเรา เมื่อเดือนพฤศจิกายน ๒๔๘๓



พล.อ. สายหยุด – คุณหญิง อุไรวรรณ เกิดผล
บุตร หลาน และญาติ

**เจ้าภาพสวดพระอภิธรรมศพหลวงเสถียรโยธิน**

(๔ – ๑๐ มิถุนายน ๒๕๒๕)

| | |
|---|---|
| วันศุกร์ที่ ๔ มิ.ย. ๒๕ | พระบุญมีและลูกหลาน |
| วันเสาร์ที่ ๕ มิ.ย. ๒๕ | นายวงษ์ ขอดทอง, นายภักดิ์ นางสุภา-พินิจเวชการ |
| วันอาทิตย์ที่ ๖ มิ.ย. ๒๕ | สมาคมศิษย์เก่าเขมา กลาโหมอุทิศ |
| วันจันทร์ที่ ๗ มิ.ย. ๒๕ | นายอำนวย นางศรีวรรณ ทรงราชาการ และลูกหลาน |
| วันอังคารที่ ๘ มิ.ย. ๒๕ | พลเอก สายหยุด คุณหญิงอุไรวรรณ เกิดผล คณะครูโรงเรียนโยธินบูรณะ |
| วันพุธที่ ๙ มิ.ย. ๒๕ | พลโท ประเทียบ เทศวิศาล และข้าราชการ ศอพป. กอ. รมน. กรป. กลาง |
| วันพฤหัสบดีที่ ๑๐ มิ.ย. ๒๕ | โรงเรียนวัดเขมาภิรตาราม พุทธสมาคม และ ยุวพุทธิกสมาคมนนทบุรี คณะกรรมการจัดงานนมัสการพระบรมสารีริกธาตุ วัดเขมาภิรตาราม |

ลูกหลานขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาและขออุทิศกุศลกรรมมายังทุกท่าน ถ้าหากมีอะไรบกพร่องไปบ้างก็กราบขออภัยด้วย

# อาลัยคุณตา

คุณตาเป็นที่รักเคารพของหลานทุกคน การจากไปของคุณตาจึงทำให้เราสะเทือนใจมาก แม้ว่าหลาน ๆ จะรู้อยู่เสมอว่าอายุของคุณตาใกล้ฝั่งเข้าไปมากแล้วก็ตาม แต่การป่วยของคุณตาครั้งนี้ไม่น่าจะร้ายแรงถึงขนาดที่จะพรากชีวิตคุณตาไปได้เลย หลานยังคิดว่าคุณตาจะหายป่วยและกลับมาเป็นร่มโพธิ์ของหลานต่อไป อย่างไรก็ตามแพทย์ก็ได้พยายามอย่างทุกวิถีทาง ที่จะช่วยชีวิตคุณตาไว้ แต่ก็สุดความสามารถที่จะช่วยไว้ได้ ตลอดชีวิตราชการทหาร คุณตาได้สละความสุขและเสี่ยงชีวิตเพื่อประเทศชาติ เมื่อเล่นการเมืองก็เป็นนักการเมืองที่มือสะอาด และทำประโยชน์แก่ชานเมืองอยู่เสมอ ดังนั้นเมื่อคุณตาล่วงลับไปแล้ว ความดีงามทั้งปวงที่คุณตาได้กระทำในภพนี้ จะนำดวงวิญญาณของคุณตาไปสู่สรวงสวรรค์ในภพหน้า ช่วยคุ้มครองหลาน ๆ ให้ร่มเย็นเป็นสุข และเป็นหลานของคุณตาทุกชาติไป

จาก

หลานๆ ของคุณตา

# คุณพ่อของลูก

คุณพ่อเป็นคนแข็งแรงสุขภาพดี แต่กฎแห่งกรรมก็มิได้ละเว้น ทำให้สายตาของคุณพ่อค่อย ๆ มัวลง ๆ จนอายุย่างเข้า ๙๐ ปี การมองเห็นก็ไม่ชัดมากขึ้น คุณพ่อเคยมีความคล่องตัวพอสมควร การมองเห็นไม่ชัดทำให้เดินไปไหนมาไหนไม่ได้ตามความต้องการของท่านทำให้ท่านหงุดหงิดโกรธง่าย แต่ท่านก็เป็นคนอดทนและยึดมั่นในธรรม

ต้นพฤษภาคม ๒๕ คุณพ่อเป็นแผลเกิดจากการแพ้ทิงเจอร์ไอโอ-ดีนที่ท่านทาแก้คัน เป็นผลให้เกิดเป็นแผลลุกลามต้องพาไปรักษาที่คลินิค หมอฉีดยาและให้ยารับประทานท่านก็แพ้ยาอีก จึงต้องขอร้องให้ท่านเข้ารักษาตัวในโรงพยาบาลพระมงกุฎ ท่านไม่ค่อยเต็มใจอยู่โรงพยาบาล พวกลูก ๆ ก็ปลอบใจท่านว่า เดี๋ยวนี้หมอเก่งมากรักษาไม่กี่วันก็กลับบ้านได้ และแล้วอาการของท่านดีขึ้นเรื่อย ๆ โดยขอให้พยาบาลเฝ้าทั้งกลางวันกลางคืน เพราะท่านมีความกังวลใจตลอดเวลา หมอบอกว่าอีกเจ็ดวันก็กลับบ้านได้ แต่เกิดมีโรคปวดท้องแทรกซ้อน หมอก็พยายามเอกซ์เรย์ ๒ ครั้ง ก็ยังวินิจฉัยโรคไม่ได้แน่นอน เนื่องจากอายุมาก ล้างท้องลำบาก ในคืนวันที่ ๓ มิถุนายน ๒๕๒๕ เวลาประมาณ ๒ ทุ่ม ท่านก็หลับไปอย่างสงบ หมอพยายามช่วยก็ไม่อาจฝืนสังขารได้

คุณพ่อเป็นคนตรงซื่อสัตย์สุจริตมากทั้งในราชการและส่วนตัว อันนี้ทำให้ลูกหลานทุกคนเจริญรอยตามท่าน คุณพ่อเป็นพุทธศาสนิกชนที่ยึดมั่นและเคร่งครัดในธรรม ไปวัดทุกวันธรรมสวนะ สละทรัพย์และกำลังปัญญาบูรณะวัด เพื่อให้เป็นสถานที่อันควรในการที่ประชาชนจะมาทำบุญ มาพักใจให้สงบได้สะดวกสบายพอควร

ด้วยอำนาจผลบุญกุศลทั้งหลายที่ลูกและคุณพ่อได้สร้างไว้ จงดลบันดาลให้คุณพ่อประสบความสุขสงบในสัมปรายภพด้วยเทอญ

**จากลูกของคุณพ่อ**

# อาลัย "คุณพ่อ พ.อ. หลวงเสถียรโยธิน"

สง่า ดีมาก

---

กระผมได้รับคำสั่งกรมวิสามัญศึกษา (เดิม) กระทรวงศึกษาธิการ ให้ย้ายจากครูใหญ่โรงเรียนกาญจนบุรี "วิสุทธรังสี" จังหวัดกาญจนบุรี มาดำรงตำแหน่งครูใหญ่โรงเรียนวัดเขมาภิรตาราม สมัยเป็นโรงเรียนกลาโหมอุทิศ ตั้งแต่วันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๔๙๗ และได้มารับตำแหน่งวันที่ ๒๓ พฤษภาคม เข้าบ้านพักครูใหญ่ซึ่งตั้งอยู่ด้านหลังในบริเวณโรงเรียนวัดเขมาภิรตารามปัจจุบัน บ้านพักนี้ติดกับทางเดินเท้าแคบ ๆ ริมแม่น้ำเจ้าพระยา ติดกับบ้านของท่าน พ.อ. หลวงเสถียรโยธิน ซึ่งตั้งอยู่ริมฝั่งแม่น้ำ บ้านพักของผมจึงตั้งอยู่ใกล้ชิดกันกับบ้านของท่านเพียงมีทางเดินคั่นเท่านั้น (ขณะนั้นโรงเรียนวัดเขมาภิรตารามกำลังก่อสร้างเกือบจะเสร็จส่วนหนึ่งแล้ว) ครอบครัวผมจึงรู้จัก มีความสนิทสนม คุ้นเคย เคารพ นับถือท่านและครอบครัวของท่านเป็นครอบครัวแรกนับแต่ผมมาอยู่นนทบุรี ทั้งตัวท่านและศรีภริยาของท่าน เป็นผู้ใหญ่ที่เพรียบพร้อมด้วยคุณธรรมของผู้ใหญ่จริง ๆ มีเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ครอบครัวของผมเคารพนับถือท่านทั้งสองเสมือนพ่อแม่บังเกิดเกล้า ตลอดระยะเวลา ๑๙ ปีเศษที่ผมรับราชการอยู่โรงเรียนวัดเขมาภิรตาราม และอยู่ใกล้ชิดกับท่าน ท่านให้ความรัก ความปรารถนาดี สนับสนุน ส่งเสริม ช่วยเหลืองานของผมทุกอย่างทุกประการ ไม่ว่าจะเป็นงานส่วนตัวหรืองานในหน้าที่ราชการ โดยเฉพาะงานการศึกษาของโรงเรียนวัดเขมาภิรตาราม ท่านให้ความช่วยเหลือ แนะนำ สนับสนุน ส่งเสริมด้วยความเต็มใจและจริงใจมาโดยตลอด ท่านรักโรงเรียน รักครู รักนักเรียน รักการศึกษา และรัก

ที่จะทำประโยชน์แก่ส่วนรวมทุก ๆ อย่าง ไม่ว่าจะเป็นงานของส่วนรวมด้านใด ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทุกสังคมนนทบุรีซาบซึ้งเป็นอย่างดีนับตั้งแต่ สังคมราชการ สังคมวัด เป็นต้นมาจนถึงสังคมชาวบ้าน ท่าน พ.อ. หลวงเสถียร-โยธิน เป็นผู้สร้างคุณความดีอันเป็นประโยชน์แก่ส่วนรวมไว้มากมาย ยากที่จะกล่าวให้ครบถ้วนได้ กระผมจะขอกล่าวบางเรื่องบางประการที่ท่านได้ทำไว้เท่าที่กระผมเห็น เพื่อเป็นอนุสรณ์คำนึงถึงท่านและเพื่อเป็นกตัญญูกตเวทิตาภรณีแด่ท่านเพียงบางประการ

๑. ความเป็นนักการศึกษา ท่านเป็นนักการศึกษา รักการศึกษา ส่งเสริมการศึกษา รักที่จะให้ทุกคนได้รับการศึกษา ลูก หลานของท่านจบการศึกษาสูง ๆ ประกอบอาชีพมีตำแหน่งหน้าที่สำคัญ ๆ และมีหลักฐานมั่นคงเป็นจำนวนมาก และหลายคนในจำนวนนี้ได้รับการศึกษาขั้นต้นจากโรงเรียนวัดเขมาภิรตาราม โรงเรียนที่อยู่ใกล้บ้านของท่าน ดังนั้นโรงเรียนวัดเขมาภิรตาราม จึงได้รับความกรุณา สนับสนุน ส่งเสริมกิจการของโรงเรียนเป็นพิเศษ ท่านเป็นผู้ให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาหารือแก่โรงเรียนเสมอมา ท่านจึงมีความผูกพันกับโรงเรียนมาก ในโอกาสที่โรงเรียนจัดงานฉลองครบ ๖๐ ปีของโรงเรียน เมื่อวันที่ ๑๐ – ๑๑ พฤศจิกายน ๒๕๑๐ ท่านก็กรุณาให้เกียรติเป็นประธานอำนวยการจัดงาน ซึ่งงานครั้งนั้นได้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย สมเกียรติตามวัตถุประสงค์ และในงานนี้ท่านยังได้กรุณาบริจาคทรัพย์ร่วมการจัดงานด้วย ๑,๐๐๐ บาท ใช่แต่ความผูกพันกับโรงเรียนเท่านั้น แม้สมาคมศิษย์เก่าเขมา – กลาโหมอุทิศ ท่านก็มีความผูกพันอยู่ด้วย ด้วยการให้เกียรติรับเชิญเป็นสมาชิกกิตติมศักดิ์ของสมาคม ท่านช่วยเหลือสนับสนุนสมาคม ฯ ตลอดมา

พระคุณนี้จะยังซาบซึ้งและแนบแน่นอยู่กับโรงเรียนวัดเขมาภิรตารามและสมาคมศิษย์เก่าเขมา – กลาโหมอุทิศ มิรู้ลืม

๒. ความเป็นผู้เลื่อมใสในพระพุทธศาสนา เป็นที่ยอมรับกันว่าท่าน พ.อ. หลวงเสถียรโยธิน เป็นผู้มีความเลื่อมใส ศรัทธาในพระพุทธศาสนาเป็นอย่างยิ่งทั้งในด้านความรอบรู้ข้อธรรมะ และการปฏิบัติธรรมะ ทุกครั้งที่กระผมไปคุยกับท่าน ท่านจะยกข้อธรรมะ ขึ้นประกอบการสนทนาเสมอ ทำให้กระผมได้รับความรู้ แจ่มแจ้งในธรรมะนั้น ๆ มาก ในด้านการปฏิบัติ ท่านเล่าให้ฟังว่า ท่านปฏิบัติโดยสวดมนต์ ไหว้พระและฝึกจิตเป็นสมาธิเป็นประจำทุกคืน และแนะนำให้ปฏิบัติบ้างจะทำให้จิตสงบและเป็นสุข

ในด้านการส่งเสริม ทะนุบำรุงพระพุทธศาสนาแล้วยิ่งเห็นชัดว่าท่านมีความมุ่งมั่นที่จะเห็นพระพุทธศาสนารุ่งเรืองยิ่ง ๆ ขึ้น ทั้งพุทธธรรมและพุทธสถาน ในส่วนที่เป็นพุทธสถานจะเห็นได้จากที่ท่านเป็นกำลังสำคัญผู้หนึ่งในการปฏิสังขรณ์ ก่อสร้าง ปรับปรุงอันเป็นการพัฒนาความเจริญให้แก่วัดปากน้ำนนทบุรี ซึ่งเป็นวัดที่บรรพบุรุษและตระกูลของท่านและของ ฯพณฯ จอมพล ป. พิบูลสงคราม มีความสัมพันธ์มาแต่ในอดีต.

สำหรับวัดเขมาภิรตารามซึ่งเป็นพระอารามหลวงและตั้งอยู่ใกล้ ๆ กับบ้านของท่านนั้น ท่านให้การส่งเสริมสนับสนุนตลอดมา ท่านรับเป็นประธานจัดงานนมัสการพระบรมสารีริกธาตุประจำปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๔๙๗ ตลอดมาจนกระทั่งเมื่อท่านอายุมากแล้วจึงขอถอนตัวให้ผู้อื่นได้ผลัดเปลี่ยนเข้าช่วยงานเพื่อพระพุทธศาสนาบ้าง นอกจากการส่งเสริมช่วยเหลือพระพุทธศาสนาแก่วัดต่าง ๆ นอกจากวัดทั้งสองดังกล่าวแล้ว ท่านก็ให้ความสนับสนุนช่วยเหลือแก่ทุกวัดที่ท่านเห็นสมควรหรือมาขอความช่วยเหลือ

ในด้านการส่งเสริมพระพุทธศาสนานี้ มีอีกสิ่งหนึ่งที่จะไม่กล่าวเสียมิได้ คือการส่งเสริมให้พุทธศาสนิกชนทั้งผู้ใหญ่และเยาวชนหันมาสนใจต่อธรรมะ คำสั่งสอนในพระพุทธศาสนาเพื่อน้อมนำมาปฏิบัติอันจะก่อให้เกิดสิริมงคล ความสุข ความเจริญแก่ตนเองและแก่สังคมส่วนรวม สิ่งนั้นคือ สมาคมส่งเสริมพระพุทธศาสนา ได้แก่ "พุทธสมาคมนนทบุรี" และ "ยุวพุทธิกสมาคมนนทบุรี" สมาคมพุทธศาสนาทั้งสองนี้ นับตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง ท่าน พ.อ. หลวงเสถียรโยธิน เป็นนายกสมาคม ติดต่อเรื่อยมาเป็นเวลายาวนานจนท่านขอลาออกจากตำแหน่งเพราะอายุขัยและต้องการให้ผู้อื่นเปลี่ยนเข้าบริหารงานบ้าง สมาคมทั้งสองนี้มีส่วนสำคัญในการพัฒนาจิตใจคน โดยเฉพาะยุวพุทธิกสมาคม มีบทบาทสำคัญยิ่งในการแก้และพัฒนาจิตใจเยาวชนให้เข้าสู่กุศลกรรมที่พึงปรารถนาของชาติ สมาคมทั้งสองจึงเป็นหนี้บุญคุณของท่าน พ.อ. หลวงเสถียรโยธิน อยู่มาก.

๓. ความเป็นผู้รักถิ่นที่เกิด พ.อ. หลวงเสถียรโยธิน เป็นผู้มีเลือดเนื้อเชื้อไขนนทบุรี ท่านเกิดนนทบุรี เป็นคนนนทบุรีโดยกำเนิด เมื่อเป็นเช่นนี้เห็นจะไม่ต้องถามละว่า ท่านรักนนทบุรีไหม ท่านมีความรักความปรารถนาที่จะเห็นบ้านเกิดของท่านมีความรุ่งเรือง เจริญยิ่ง ๆ ขึ้น ต้องการให้พี่น้องคนนนทบุรีมีความกินดี อยู่ดี มีสุข ท่านต้องจากนนทบุรีบ้านเกิด ไประยะหนึ่งโดยหน้าที่และอาชีพ และแล้วในที่สุดเมื่อพ้นจากหน้าที่ราชการเพราะเกษียณอายุ ท่านก็กลับมาอยู่บ้านของท่านอย่างชายชาติทหารผู้ทรงเกียรติ ไม่มีราคีใด ๆ ในที่สุดท่านก็มาตายยังบ้านเกิดของ

ท่านตามปรารถนา ในระยะบั้นปลายของชีวิตนี้ ท่านได้ทำคุณ ทำประโยชน์ไว้ให้แก่บ้านเกิดของท่านมากมายหลายประการ ดังที่กระผมกล่าวมาแล้วบางประการในข้อ ๑, ๒

ในส่วนที่เกี่ยวกับท้องถิ่น ท่านได้เคยเข้าร่วมงานบริหารท้องถิ่นระยะหนึ่ง คือเป็นสมาชิกและเทศมนตรี เทศบาลเมืองนนทบุรี ถึงแม้จะเป็นเวลาไม่นานนัก ท่านก็ได้มีส่วนช่วยพัฒนาท้องถิ่นไว้มาก

๔. ความเป็นที่รัก ที่นับถือ พ.อ. หลวงเสถียรโยธิน เป็นผู้ใหญ่ที่เป็นที่รัก ที่เคารพนับถือของบุคคลทั่วไปไม่เฉพาะแต่ในวงศ์ญาติ พี่น้อง หรือเพื่อนบ้านใกล้เรือนเคียงเท่านั้น ถ้าจะกล่าว ว่าท่านเป็นที่รู้จัก ที่รัก ที่นับถือของคน “เมืองนนท์” ทั่วไป ก็คงไม่ผิด เพราะความจริงเป็นเช่นนั้น การจัดงานต่าง ๆ ของพี่น้อง “เมืองนนท์” ไม่ว่าจะเป็นงานมงคล หรืองานอวมงคล จะพบท่านแทบทุกงานในฐานะผู้ใหญ่ที่นับถือ ที่รัก ที่คุ้นเคยของเจ้าภาพ พฤติการณ์นี้ ย่อมแสดงว่าท่านเป็นที่รัก ที่นับถือของชาวเมืองนนท์ทั่วไป แม้ในวงราชการหรือวัดวาอารามก็มีความรักใคร่นับถือท่าน ให้เกียรติเชิญท่านร่วมงานเป็นประจำ

ยังมีความดีเป็นคุณสมบัติประจำของท่านนอกเหนือจากคุณความดีของท่านที่กระผมกล่าวมาแล้ว ที่เป็นสิ่งให้เกิดความรัก ความเคารพ ความนับถือท่าน คือ ท่านเป็นผู้พูดตรงไปตรงมา ปากกับใจตรงกัน รักก็ว่ารัก ชอบก็ว่าชอบ ไม่รักก็บอกว่าไม่รัก ไม่ชอบก็บอกว่าไม่ชอบ รักความจริง ความยุติธรรม พูดตรง ๆ รักความซื่อสัตย์ยุติธรรม ช่างคุย

อารมณ์ขัน ความทรงจำเป็นยอด จะมีเรื่องเก่า ๆ เล่าให้ผู้สนทนาด้วยได้ฟังเสมอ คุณสมบัติดั่งนี้แหละกระผมว่า ทำให้ท่าน เป็นที่รักที่นับถือด้วย.

สำหรับความรัก ความเคารพ ความนับถือที่มีต่อท่านจากผู้ที่เคยร่วมงานกับท่านในสมัยที่ท่านยังรับราชการตำแหน่งต่าง ๆ ในกองทัพบกไทยนั้น เห็นจะไม่ต้องกล่าวถึง เพราะเห็นได้อย่างดี อย่างชัดแจ้งจากพฤติการณ์วันนี้ จะชี้ให้เห็นพฤติการณ์ในอดีตเป็นอย่างดี

คุณพ่อ พันเอก หลวงเสถียรโยธิน ผู้เป็นที่รัก ที่นับถือ ที่เคารพและผู้สร้างคุณงามความดีไว้ให้แก่สังคมส่วนรวม ได้จากไปแล้วด้วยอาการสงบ เมื่อวันที่ ๓ มิถุนายน ๒๕๒๕ ยังความอาลัยแก่ญาติ พี่น้อง ลูกหลาน เหลน และผู้ที่รัก เคารพ นับถือท่านเป็นอย่างยิ่ง แม้จะไม่ได้เห็นรูปกายของท่านอีกแล้วก็ตาม แต่คุณความดีของท่านที่เคยมี เคยสร้างไว้ จะยังคงอยู่ชั่วนิรันดร ดังพุทธศาสนาสุภาษิต "รู บัง ชี ร ติ มัจจานัง นามะ โคตตัง นชีรติ"

ขออำนาจแห่งกุศลราศีทักษิณานุปทาน กับทั้งความกตัญญูกตเวทีอันจะพึงเกิดจากการกระทำนี้ จงเป็นประโยชน์สมบัติ บันดาลอิฏฐคุณ-มนูญผล แก่ พ.อ. หลวงเสถียรโยธิน ผู้วายชนม์ ตามคติวิสัยในสัมปราย-ภพ สมดังมโนปณิธานของคณะเจ้าภาพและผู้เคารพ นับถือท่านทุกประการเทอญ.

---

# ปูชา จปูชนี ยานํ

## บุคคลอันควรเคารพกราบไหว้

ในโลกมนุษย์ย่อมมีบุคคลอันควรเคารพกราบไหว้ แม้จะหาได้ยาก แต่ก็ยังมีให้เห็นกันได้ แต่บุคคลใดเล่าจะควรแก่การเคารพกราบไหว้ บุคคลนั้นจะต้องประกอบด้วยคุณธรรมสองสถาน กล่าวคือ สถานหนึ่งนั้น ต้องพร้อมด้วยคุณธรรมในจิตใจเรียกกันว่ามีพรหมวิหาร ๔ อันประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ส่วนอีกสถานหนึ่งคือ การถือพร้อมด้วยคุณธรรมในการประพฤติ ปฏิบัติซึ่งเรียกกันว่า สังคหวัตถุ ๔ อันได้แก่ ทาน ปิยวาจา และสมานัตตตา เป็นที่ยอมรับว่าใครได้พบได้เคารพกราบไหว้ มงคลย่อมเกิดแก่ผู้นั้น

คุณปู่ พันเอกหลวงเสถียรโยธิน บุคคลอันควรเคารพกราบไหว้ ได้ล่วงพ้นวิบากกรรมในโลกมนุษย์ ไปสู่สุคติในสัมปรายภพ อันมีโลกุตตรภูมิเป็นที่ตั้งนั้นแล้ว ไม่ว่าคุณปู่จะสถิตย์ ณ สถานใดก็ตาม หลานขอเคารพกราบไหว้ด้วยความระลึกถึงไม่เสื่อมคลาย.

ร.อ. ชะโลม รัตนเสถียร

ผู้แทนราษฎรจังหวัดนนทบุรี

# คำไว้อาลัย

## พ.อ. หลวงเสถียรโยธิน

พ.อ. หลวงเสถียรโยธิน อดีตผู้บังคับการกรมทหารราบที่ ๑๒ และผู้บังคับกองพันทหารราบที่ ๒๙ จังหวัดพิษณุโลก ซึ่งเป็นผู้บังคับกองพันคนแรกที่ข้าพเจ้าออกรับราชการทหาร ไปประจำอยู่ในการปฏิบัติราชการสนามในกรณีพิพาทอินโดจีนฝรั่งเศสในปี ๒๔๘๓ และกลับมาเกณฑ์ทหารและฝึกทหารอยู่ ณ ที่ตั้งปรกติ จนกระทั่งประเทศไทยเข้าร่วมในสงครามมหาอาเซียบูรพาในปี ๒๔๘๔ ท่านก็ได้เลื่อนขึ้นเป็นผู้บังคับการกรมทหารราบที่ ๑๒ ซึ่งมี ร. พัน. ๒๙ พ.ต. ทองไปล่ บูรณางกูร เป็นผู้บังคับกองพัน, ร. พัน. ๓๓ ซึ่งขยายมาจาก ร. พัน. ๒๙ พ.ท. สฤษดิ์ ธนะรัชต์ เป็น ผบ. พัน. กับ ร. พัน. ๒๘ นครสวรรค์ พ.ต. แช่ม อินทรสถิตย์ เป็น ผบ. พัน เป็นหน่วยในบังคับบัญชา

ข้าพเจ้าได้มีโอกาสใกล้ชิดกับท่านก็ในสมัยที่ท่านเป็น ผบ. พัน. ร. ๒๙ เพราะในสมัยนั้นนายทหารที่จบจาก รร. นายร้อย ในกองพันมีน้อยมาก นอกจาก ผบ. ร้อย ๓ คน แล้วก็มี ผบ. หมวด อีก ๓ คน ซึ่งมีข้าพเจ้ารวมอยู่ด้วย เนื่องจากข้าพเจ้าตอนออกรับราชการมีอายุน้อยเพียง ๑๙ ปี ท่านจึงเห็นข้าพเจ้าเหมือนบุตรหลานของท่าน ท่านได้เอาใจใส่ดูแลเป็นอย่างดี รวมทั้งควบคุมการใช้จ่ายเงินเดือนที่ได้รับ โดยบังคับให้ฝากออมสินและนำสมุดไปให้ตรวจทุกเดือนด้วย แต่ในขณะเดียวกันท่านก็เป็นผู้บังคับบัญชาที่เจ้าระเบียบและดุมาก จนไม่มีใครกล้าเข้าใกล้ แม้แต่นายทหารชั้นผู้บังคับกองร้อย ถนนหน้าบ้าน ผบ. พัน. ก็ไม่มีใครกล้าผ่าน

เมื่อท่านมาตรวจกองร้อยมักจะถูกท่านจับผิดได้เสมอในเรื่องความสะอาด และระเบียบภายในกองร้อย ดูเหมือนท่านจะสนุกกับการที่จับผิดพวกเราได้ แต่พวกเราทั้งๆ ที่กลัวท่านก็ไม่ถือ แม้จะถูกขังกันเกือบทุกคน เพราะท่านได้ให้ความเป็นธรรมในด้านการปกครอง และเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานของกองพันเป็นอย่างดี ดูเหมือนท่านจะภูมิใจในการปฏิบัติงานของกองพันในกรณีพิพาทอินโดจีนเป็นอย่างมาก ที่สามารถทำการเข้าตียึด อ. จงกัล ได้ โดยเสียทหารไปเพียงคนเดียว ซึ่งก็ถูกยิงโดยบังเอิญเพราะเป็นพลกระสุนอยู่ข้างหลัง ทั้งนี้โดยท่านเชื่อมั่นว่า "ผ้าอกเลา" ซึ่งเป็นผ้าสี่เหลี่ยมที่ใช้ทาบกับประตูวิหารหลวงพ่อพระพุทธชินราช ที่ท่านทำแจกทหารทุกคน ได้คุ้มครองให้ความปลอดภัย เนื่องจากท่านเป็น ผบ. พัน. ชั้นผู้ใหญ่ และเป็นคนตรงและเอาการเอางานจริง จึงเป็นที่เกรงใจแก่ ผบ. พัน. อื่น แม้แต่ ผบ. พล. (พ.ท. หลวงวีรวัฒน์โยธิน) ในเวลาที่กองพลแจกของขวัญ ระหว่างสุรา กับ นมข้น ผบ. พัน. ร. พัน. ๒๙ ก็จะเลือกเอานมข้น ซึ่งเป็นที่กล่าวถึงกันอยู่ทั่วไป ในขณะที่อยู่ ณ ที่ตั้งปรกติ ท่านก็จะให้ทุกคนมารับประทานอาหารกลางวันร่วมกัน ผู้ที่มีครอบครัวแล้ว ก็ให้นำปิ่นโตมา ผู้ที่ยังเป็นโสดก็ซื้อจากร้านค้าสโมสร ดังนั้น จึงทำให้นายทหารในกองพันได้มีโอกาสคุ้นเคยรู้จักนิสัยใจคอซึ่งกันและกัน และขณะเดียวกัน ท่านก็จะเล่าเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสมัยก่อนให้ทราบ ทั้งเรื่องที่เป็นความรู้และเรื่องตลกขบขันหลังอาหาร ตลอดทั้งการซักไซ้ไล่เลียงด้านวิชาความรู้ทางทหาร และก็เป็นธรรมดาที่นายทหารชั้น ผบ. หมวด จะต้องเป็นผู้ถูกไล่เลียงมากกว่าผู้อื่น

ต่อมาในสมัยที่ท่านเป็นผู้บังคับการกรมทหารราบที่ ๑๒ ในสงครามมหาอาเซียบูรพา ข้าพเจ้าก็ยังคงอยู่ที่ ร. พัน. ๒๙ ตามเดิม ซึ่งต้องเหินห่างจากท่านตามฐานะ แต่ก็ยังให้ความเคารพนับถือท่านอยู่เสมอ และท่านก็ได้ปกครองและนำ ร. ๑๒ ซึ่งเป็นกรมที่รู้จักดีทั่วทั้งกองทัพพายัพ ปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จและได้รับความเชื่อถือจากหน่วยเหนือ ทั้งนี้จะเห็นได้จากการที่ ร. ๑๒ ได้รับคำสั่งให้ไปขึ้นกับกองพลต่าง ๆ เกือบทุกกองพล รวมทั้งขึ้นตรงต่อกองทัพพายัพและกองพลพระนคร เมื่อมีงานสำคัญที่จะต้องปฏิบัติ

หลังจากท่านออกจากราชการแล้ว ข้าพเจ้าก็ได้ไปเยี่ยมเยียนท่านอยู่เสมอในฐานะที่ท่านเป็นผู้ใหญ่ที่น่านับถือ และทราบว่าท่านไม่ได้อยู่เฉยแต่ได้รับทำหน้าที่สมาชิกเทศบาลเมืองนนทบุรี สมาชิกสภาจังหวัด ช่วยงานพัฒนาท้องถิ่น และต่อมาก็ได้ช่วยในการพัฒนาวัดและได้อุทิศตนให้แก่พุทธศาสนาอย่างเต็มที่ มีเรื่องหนึ่งที่ท่านได้เล่าให้ข้าพเจ้าฟังด้วยความภาคภูมิใจในความซื่อสัตย์สุจริตต่อการปฏิบัติหน้าที่ของท่าน ซึ่งข้าพเจ้าประทับใจเป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอนำมาเล่า ณ ที่นี้ เรื่องนี้เกิดขึ้นประมาณปี ๒๔๘๘ ในตอนปลายสงครามมหาอาเซียบูรพา ในขณะที่ท่านดำรงตำแหน่งเป็น ผบ. ร. ๖ และ รอง ผบ. มทบ. ๔ นครสวรรค์ ได้รับมอบหมายจาก ผบ. ทหารสูงสุด และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม จอมพล ป. พิบูลสงคราม ให้ไปก่อสร้างค่ายทหารที่จังหวัดตาก โดยมอบเงินให้มาก้อนหนึ่งโดยเฉพาะกับตัวท่าน เมื่อทำการก่อสร้างเสร็จแล้ว ก็มีเงินเหลืออยู่จำนวนหนึ่งประมาณ ๓ ล้านบาท ซึ่งก็เป็นเงินจำนวนไม่ใช่น้อยในสมัยที่เงินเดือนร้อยเอกเพียง ๑๔๐ บาท และก็พอดีกับทางรัฐบาลได้ยุบเลิกหน่วยทหารเพราะสงครามยุติลง ท่านก็ได้ลาออกจากราชการด้วยเนื่องจากเงินที่เหลือจากสร้างค่ายทหารนี้ เป็นเงินที่ไม่มีหลักฐานใด ๆ

และได้รับมอบมาโดยตรงจาก จอมพล ป. พิบูลสงคราม ท่านจึงคิดจะเอาเงินจำนวนนี้มาคืน จึงได้เอาใส่ลังเนื้อกระป๋องเปล่ามาโดยไม่ให้ใครรู้ และได้เดินทางโดยนั่งเรือมาจากจังหวัดตาก จนถึงบ้านท่านที่วัดเขมา นนทบุรี เมื่อถึงบ้านแล้วท่านก็ไม่ยอมบอกลูกเมียในเรื่องนี้ เพราะเกรงว่าลูกเมียจะทำให้ท่านจิตใจเขวไป จึงได้เอาลังเนื้อกระป๋องเปล่าใส่เงินนี้ไปซุกไว้ใต้เตียงนอน คอยเวลาที่จะนำไปคืนกระทรวงกลาโหม ต่อมาเมื่อได้โอกาสหลังจากที่ท่านเกษียณอายุแล้วนานหลายเดือน ท่านจึงได้นำเงินจำนวนนั้นไปที่กระทรวงกลาโหม เพื่อขอพบกับ ปล. กห. และ จก. กง. กห. แจ้งให้ทราบว่าจะเอาเงินจำนวน ๓ ล้านบาท ที่ได้รับมอบให้ไปสร้างโรงทหารเพื่อมาส่งคืน จก. กง. กห. และ ปล. กห. ต่างก็ไม่ทราบเรื่องเงินจำนวนนี้ เมื่อค้นหาหลักฐานก็ไม่มี ทำให้เกิดความยุ่งยากแก่เจ้าหน้าที่เป็นอันมาก แต่เมื่อ พ.อ. หลวงเสถียรโยธิน ยืนยันที่จะคืนเงินจำนวนนี้ให้ได้ ก็จำเป็นต้องรับไว้ เมื่อได้คืนเงินจำนวนนี้แล้วท่านเล่าว่า ท่านสบายใจมาก อันแสดงถึงความซื่อสัตย์สุจริตของท่านยากที่จะหาผู้อื่นเสมอเหมือนได้ ข้าพเจ้าได้ฟังท่านเล่าเรื่องนี้ด้วยความภาคภูมิใจหลายครั้ง เห็นสมควรที่จะได้นำมาเล่าไว้เพื่อเป็นการยกย่องคุณงามความดี ความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ของท่านไว้เพื่อเป็นอนุสรณ์แก่คนรุ่นหลัง ข้าพเจ้าเชื่อว่า ด้วยอำนาจแห่งกุศลผลบุญและคุณงามความดีที่ท่านได้ประกอบไว้ คงจะดลบันดาลให้ดวงวิญญาณของท่านไปสู่สุคติในสัมปรายภพ.

พลเอก [signature]

(สายหยุด เกิดผล)

ผบ. ทหารสูงสุด

# คำปฏิญาณตนของทหาร

ข้าฯ จักยอมตาย เพื่ออิสรภาพ และความสงบแห่งประเทศชาติ

ข้าฯ จักอยู่ในศีลธรรมของศาสนา

ข้าฯ จักเทอดทูนและรักษาไว้ ซึ่งพระบรมเดชานุภาพ
แห่งพระมหากษัตริย์เจ้า

ข้าฯ จักรักษาไว้ ซึ่งการปกครองระบอบประชาธิปไตย
อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

ข้าฯ จักเชื่อถือผู้บังคับบัญชา และปฏิบัติตามคำสั่ง อย่างเคร่งครัด
ทั้งจักปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยความยุติธรรม

ข้าฯ จักไม่แพร่งพรายความลับ ของทางราชการทหาร เป็นอันขาด



# ผู้บังคับบัญชา

โดย

**พลเอก สายหยุด เกิดผล**

ผู้บัญชาการทหารสูงสุด

๑ ต.ค. ๒๔

# สารบัญ

# สารบัญ (ต่อ)

# คำชี้แจง

มักจะมีผู้สงสัยว่า ทำไม กองทัพ ซึ่งประกอบด้วยคนจำนวนหมื่นจำนวนแสนจึงสามารถควบคุมกันได้ด้วยความเป็นระเบียบเรียบร้อย คำตอบก็คือ เพราะกองทัพปกครอง ควบคุม บังคับบัญชากันตามลำดับชั้น การบังคับบัญชาดังกล่าวนี้ เรียกว่าการปกครองควบคุมตาม**สายการบังคับบัญชา** ซึ่งเปรียบประดุจดอกไม้ต่างสีสรรพ์ นำมาร้อยเข้าด้วยกันเป็นพวงมาลัยที่สวยงาม เป็นระเบียบ

**ผู้บังคับบัญชา**แต่ผู้เดียวจะเป็นผู้รับผิดชอบ ในหน่วยนั้นๆ ไม่ว่างานในหน่วยนั้นจะปฏิบัติภารกิจบรรลุผลสำเร็จหรือล้มเหลวก็ตาม ดังนั้น**ผู้บังคับบัญชา**จึงนับว่าเป็นผู้มีความสำคัญยิ่งประดุจ**ดวงใจ**ของหน่วย

ความจำเป็นที่**ผู้บังคับบัญชา**จะต้องรู้จักตัวเองและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยจะต้องรู้ว่า หน้าที่ระหว่าง**ผู้บังคับบัญชา** และผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อกันอย่างลึกซึ้งนั้น มีอะไรบ้าง หนังสือ **"ผู้บังคับบัญชา"** เล่มนี้คงจะทำให้ทั้งผู้ที่ทำหน้าที่ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาได้รู้จักผู้บังคับบัญชาดียิ่งขึ้น อันจะทำให้การควบคุมบังคับบัญชาในกองทัพไทยของเราเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่ทุกคนต่างก็หวังที่จะได้เห็นความเป็นปึกแผ่นมั่นคงของกองทัพ เพื่อเป็นหลักประกันในความปลอดภัยของชาติ ข้าพเจ้าจึงได้พิมพ์หนังสือเล่มนี้ขึ้นในโอกาสที่ได้รับพระมหากรุณาธิคุณโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บัญชาการทหารสูงสุด

จึงหวังว่า หนังสือ **"ผู้บังคับบัญชา"** เล่มนี้ จะให้ประโยชน์แก่ทุกคนในกองทัพ ไม่ว่าจะสังกัดอยู่ในเหล่าทัพใด ในอันที่จะใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างความสามัคคีเพื่อก่อให้เกิดความเป็นปึกแผ่นมั่นคงในกองทัพตามที่ทุกคนปรารถนาและเรียกร้อง อันจะเป็นทางหนึ่งในการรับใช้ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ อันเป็นที่รักยิ่งด้วยชีวิตของทหารทุกคน.

พล.อ. ส. ศิลปะ

ผบ. ทหารสูงสุด

๑ ต.ค. ๒๔

# การบังคับบัญชา

## ๑. กล่าวทั่วไป

บทความต่อไปนี้จะได้กล่าวถึงเรื่องการบังคับบัญชา ซึ่งจะได้ทำความเข้าใจในตัวผู้บังคับบัญชา อำนาจการบังคับบัญชา ความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา กับสายการบังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชากับฝ่ายอำนวยการ การตกลงใจและการวางแผนการบังคับบัญชาในการยุทธร่วม และในการยุทธผสม เป็นสำคัญ แต่ก็สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติการในเวลาปรกติได้โดยอนุโลม เพื่อมุ่งหมายที่จะให้การควบคุมบังคับบัญชาหน่วยทหารเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีสมรรถภาพสูง ได้เป็นอย่างดี

## ๒. ผู้บังคับบัญชา

### ๒.๑ กล่าวทั่วไป

อำนาจบังคับบัญชาหมายถึง อำนาจที่ผู้บังคับบัญชาแต่ละคนได้รับมอบหมายเพื่อการสั่งการ อำนวยการ ประสานงานและควบคุมกำลังทหาร อำนาจดังกล่าวนี้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในกฎและข้อบังคับ ทำให้เกิดความรับผิดชอบซึ่งผู้บังคับบัญชาไม่อาจโอนไปให้กับผู้อื่นได้ ผู้บังคับบัญชาแต่ผู้เดียวเท่านั้นที่จะรับผิดและรับชอบในผลงานทั้งปวงที่หน่วยของตนได้ปฏิบัติไป ไม่ว่าจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว

### ๒.๒ การใช้อำนาจการบังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชาต้องใช้ดุลยพินิจ หลักการ และเทคนิคที่เหมาะสมเพื่อออกคำสั่งการปฏิบัติต่าง ๆ ในอันที่จะให้บรรลุภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

การใช้อำนาจอย่างเหมาะสมนี้จะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาให้ดีขึ้น

๒.๓ ความเป็นผู้นำ

ก. ความเป็นผู้นำเป็นคุณสมบัติเฉพาะตน ผู้บังคับหน่วยจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างแก่หน่วยของตน จะต้องรู้จักการบังคับบัญชาและรู้จักใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับหน่วยทหารจะต้องทราบและเข้าใจหน้าที่ของตนโดยทราบซึ้ง แล้วพยายามปฏิบัติการตามหน้าที่ของตนโดยเต็มที่และต้องอำนวยการปฏิบัติการรบของหน่วยตนจนถึงที่สุด

ข. การที่ผู้บังคับหน่วยทหารจะสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นและนับถือตนนั้น จะต้องรู้จักการปลุกใจ การทำให้ผู้น้อยบังเกิดความรักใคร่ มีความรอบรู้เชี่ยวชาญในวิชาการทหารและได้รับการอบรมทางจิตใจดี ร่างกายแข็งแรง มีความคล่องแคล่วว่องไวในการปฏิบัติการตามหน้าที่ กล้าหาญเด็ดเดี่ยว ต้องเป็นผู้มีนิสัยไม่ตื่นเต้นง่าย ทั้งในการปฏิบัติงานประจำวันตามปกติ และยามมีเหตุการณ์คับขัน

ค. ผู้บังคับบัญชาต้องหาทางใช้บุคลิกลักษณะของตนเพื่อสร้างความประทับใจให้กับหน่วยเป็นส่วนรวมและกับทหารแต่ละบุคคล ต้องทำตนให้ทหารเห็นว่าเป็นบุคคลที่พร้อมจะรับข้อปรึกษาหารือของเขา คอยช่วยเหลือแนะนำและเป็นคนมีเหตุมีผล ให้ความอบอุ่นเป็นกันเองและทำตัวใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ประพฤติตนอยู่โดดเดี่ยวและใช้แต่อำนาจเท่านั้น ผู้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องพิจารณาเรื่องต่อไปนี้อยู่เป็นนิจ คือ ลักษณะและหลักการของผู้นำ จุดแข็งและจุดอ่อนของตน ลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนและแต่ละกลุ่ม ตลอดจนเหตุการณ์และสิ่งแวดล้อมในขณะนั้น

ง. การทำงานเป็นตัวอย่างและพฤติการณ์ของผู้นำหน่วยย่อมจูงใจให้หน่วยทหารบังเกิดความเข้มแข็ง ผู้นำหน่วยจะต้องมีความรอบรู้สูงมีอำนาจจิตแรง มีความเชื่อมั่นตนเอง มีเชาวน์ริเริ่ม และไม่คำนึงถึงตนเอง **การแสดงความกลัวหรือความไม่กล้าที่จะยอมร่วมรับภัยด้วยนั้นเป็นสิ่งอัปลักษณ์ต่อลักษณะผู้นำหน่วย** ตรงข้ามผู้นำหน่วยที่กล้าหาญและแน่วแน่ย่อมสามารถควบคุมทหารไว้ในกำมือตนได้เสมอไม่ว่าจะเผชิญกับความยากลำบากสักปานใด **ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน**ระหว่างผู้บังคับบัญชากับทหารเป็นหลักประกันความมีวินัยที่ดีที่สุด

๒.๔ ลักษณะส่วนบุคคล

ก. ผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณธรรมอันสูง จะต้องเป็นผู้มีการศึกษาดีและมีปฏิภาณว่องไว คือ สามารถปฏิบัติการด้วยตนเองภายในกรอบคำสั่งที่ได้รับมอบ ฉะนั้น จึงต้องเป็นผู้ที่กล้าตกลงใจรับผิดและรับชอบ ข้อสำคัญคือจะต้องเป็นผู้มี "ลักษณะในการบังคับบัญชา" **ผู้ที่ไม่กล้ารับผิดชอบจะเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีไม่ได้เป็นอันขาด**

ข. ลักษณะของผู้บังคับบัญชา ได้แก่มีกิริยาท่าทางองอาจเป็นสง่า มีความกล้าหาญทั้งร่างกายและจิตใจ มีความเด็ดขาด ความไว้วางใจได้ ความอดทน ความกระตือรือร้น ความริเริ่ม ซื่อตรง และจงรักภักดี มีดุลยพินิจความยุติธรรม มีความรู้ รู้จักกาละเทศะและไม่เห็นแก่ตัว การที่ผู้บังคับบัญชาแสดงออกซึ่งลักษณะต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานประจำวันย่อมจะชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเคารพ ความเชื่อมั่น ความเชื่อฟังและความร่วมมือด้วยความจงรักภักดี

## ๒.๕ องค์ประกอบเกี่ยวกับคน

ก. แม้ว่าเทคโนโลยี่จะก้าวหน้าไปไกลมากแล้วก็ตาม แต่ความสำเร็จในการรบยังคงขึ้นอยู่กับ**ตัวคนซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในสนามรบ** ผู้บังคับบัญชาจะสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรักใคร่นับถือตนได้ด้วยการที่ทราบความรู้สึกและความคิดของผู้น้อย ด้วยความโอบอ้อมอารี ด้วยความเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขอยู่เป็นนิจ และให้ความยุติธรรมแก่ทุกคน ผู้บังคับบัญชานั้นจะต้องไม่เพียงแต่จะผูกพันใจทหารเท่านั้น แต่จะต้องให้ทหารเข้าใจเหตุผลด้วย กล่าวคือจะต้องให้ทหารเข้าใจว่า **การที่จะได้ชัยชนะนั้นขึ้นอยู่กับค่าของทหารและความกล้าหาญในขณะทำการรบของทหารทุกคน** จะต้องไม่เกรงที่จะให้ทหารทราบถึงอันตรายที่อาจได้รับได้ ทั้งจะต้องบอกวิธีลดอันตรายนั้นด้วย เพราะการได้รับอันตรายที่ทราบและเตรียมตัวป้องกันไว้ล่วงหน้าแล้วนั้น ไม่ร้ายแรงเท่ากับได้รับอันตรายโดยถูกจู่โจม ผู้บังคับบัญชาจะต้องใช้วิธีการทุกอย่างในอันที่จะปลุกใจให้ทหารรู้สึกรักเกียรติยศชื่อเสียงของหน่วยที่ตนสังกัดอยู่ เมื่อทำความชอบจะต้องตอบแทนด้วยการให้บำเหน็จความชอบ ถ้ามีความบกพร่องจะต้องรีบจัดการแก้ไขเสีย **ผู้บังคับบัญชาจะเลิกต่อสู้ในเมื่อยังมีกำลังเหลืออยู่ไม่ได้เป็นอันขาด การยอมแพ้ข้าศึกเช่นนั้นเป็นการเสียเกียรติของตนเองและหน่วยที่ตนบังคับบัญชาอยู่เป็นอย่างยิ่ง**

ข. ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำให้หน่วยของตนรักษาระเบียบวินัยทหารไว้เป็นอย่างดีส่งเสริมความรักใคร่สามัคคีในระหว่างทหาร และให้รู้จักการเสียสละ ในเวลาทำการรบผู้บังคับบัญชาต้องปลุกใจให้มีความตั้งใจอันแน่วแน่ไม่เสียขวัญ ถ้าจำเป็นก็ใช้วิธีบังคับให้ทหารปฏิบัติตามคำสั่ง

ของตน **ผู้บังคับบัญชาจะต้องจัดการปราบปรามการแพร่ข่าวเท็จต่าง ๆ รวมทั้งปราบปรามการกระทำทุกอย่างตลอดจนการใช้เสียงหรือท่าทางอันจะก่อให้เกิดการเสียขวัญ** หรือแม้แต่เพียงจะทำให้ทหารเกิดความไม่แน่ใจ สิ่งเหล่านี้จะต้องกระทำด้วยความระมัดระวังอย่าให้เกิดผลร้ายขึ้นได้

ค. ด้วยการอยู่กินร่วมหรือใกล้ชิดกับทหารเท่านั้นที่ผู้บังคับบัญชาจะสามารถทราบความทุกข์ร้อนและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ แล้วผู้บังคับบัญชาก็จะต้องพยายามบรรเทาความทุกข์ร้อนและสนองความต้องการที่จำเป็นของผู้น้อยได้ **ผู้บังคับบัญชาที่ดีจะนึกถึงตนเองก่อนผู้น้อยไม่ได้เป็นอันขาด** ถ้าเกิดความอดอยาก ขาดแคลน มีความเหน็ดเหนื่อยเป็นพิเศษ หรือแม้เกิดอันตรายซึ่งไม่มีทางหลีกเลี่ยงได้แล้ว ผู้บังคับบัญชาจะยอมรับการปฏิบัติเป็นพิเศษจากสิ่งเหล่านี้ก็ต่อเมื่อจะช่วยทำให้การบังคับบัญชาเป็นไปด้วยเรียบร้อยขึ้นเท่านั้น

ง. ในการวางแผนจะต้องคำนึงถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของทหาร ผู้บังคับบัญชาต้องรับรู้สภาพทางร่างกายและจิตใจเมื่อต้องตกอยู่ภายใต้ความกดดันและความตึงเครียดในระหว่างการรบ **การปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาต้องช่วยกระตุ้นและดลใจให้หน่วยมุ่งไปสู่ความสำเร็จ แม้จะต้องตกอยู่ในสภาพที่ยากลำบากเพียงใดก็ตาม** และจะต้องระมัดระวังมิให้ทหารต้องอยู่ในอันตรายโดยไม่จำเป็น ต้องไม่ขอร้องให้ทหารเสียสละโดยไร้ประโยชน์ ตรงกันข้ามจะต้องพยายามให้ทหารได้รับความสุขสบายให้มากที่สุด และให้ได้รับการพักผ่อนตามเหตุการณ์ จะต้องคอยตรวจตราดูแลการส่งกำลังบำรุงต่าง ๆ ให้ดำเนินไปโดยเรียบร้อยและทั่วถึง

๒.๖ การใช้ผู้ใต้บังคับบัญชา

ความสำเร็จของหน่วยเป็นส่วนรวมย่อมขึ้นกับความสำเร็จของแต่ละส่วนในหน่วยนั้น ผู้บังคับหน่วยรองและฝ่ายอำนวยการแต่ละคนเป็นเครื่องมืออันสำคัญที่อยู่ในกำมือของผู้บังคับบัญชา ผลการปฏิบัติของหน่วยย่อมขึ้นอยู่กับความชำนาญและความเข้าใจในการใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเป็นประการสำคัญ ผู้บังคับบัญชาจะต้องทราบความสามารถอันแท้จริงของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้สามารถใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนให้เหมาะกับนิสัยความสามารถของผู้นั้นได้ เช่น บางคนมีนิสัยเยือกเย็น บางคนมุทะลุ หรือมีนิสัยชอบเสี่ยงอันตราย บางคนเห็นแก่ตัว บางคนเป็นผู้มีวิจารณญาณอย่างเที่ยงธรรม เหล่านี้เป็นต้น

๒.๗ เทคนิคในการบังคับบัญชา

ก. การบังคับบัญชา คือ การรู้จักตกลงใจอย่างแน่ชัดว่าตนต้องการทำอะไร ครั้นแล้วแสดงความต้องการนั้นออกเป็นคำสั่งที่แจ่มแจ้งชัดเจน กำหนดหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดจนมอบเครื่องมือในการปฏิบัติหน้าที่นั้นให้ด้วยอย่างแน่ชัด ต่อไปก็ตรวจตราดูว่าผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติการตามคำสั่งนั้นถูกต้องหรือไม่ นอกจากนี้ การบังคับบัญชานั้นอาจกล่าวได้ว่า คือ การรู้จักคาดการล่วงหน้าและพร้อมที่จะแก้ไขเยียวยาในเมื่อมีเหตุการณ์เกิดขึ้นโดยกระทันหันได้

ข. จะต้องพยายามหลีกเลี่ยงการกำกับดูแลที่มากเกินควร การเข้าถึงผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงย่อมเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การบังคับบัญชาบังเกิดผลดี แต่ผู้บังคับบัญชาก็ควรจะได้กำหนดนโยบายต่าง ๆ ไว้เพื่อให้

ฝ่ายอำนวยการสามารถใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานไปได้ในระหว่างที่ผู้บังคับบัญชาไม่อยู่ ควรส่งเสริมความริเริ่มและความเชื่อมั่นของเขาและให้เสรีในการปฏิบัติภายในขอบเขตความรับผิดชอบของบุคคลเหล่านั้น

ค. ในสงครามสมัยใหม่ การปฏิบัติการต่าง ๆ ต้องการความฉับพลัน การกระจายอำนาจและความริเริ่มของแต่ละบุคคลในระดับสูงจึงเป็นสิ่งสำคัญ คำสั่งต่าง ๆ จึงควรระบุอย่างกว้าง ๆ ไม่กำหนดรายละเอียดจนเกินไป เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถตีความหมายและสามารถปฏิบัติการได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในขณะนั้น

๓. สายการบังคับบัญชา

๓.๑ กล่าวทั่วไป

ก. ผู้บังคับบัญชาซึ่งทำหน้าที่บังคับบัญชาตามลำดับชั้นนั้น ย่อมทำให้เกิดสายการบังคับบัญชาขั้นลดหลั่นกันลงไปจากหน่วยเหนือไปยังหน่วยรอง

ข. ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการทางทหารขึ้นอยู่กับการยึดถือสายการบังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด การที่ไม่ดำเนินงานไปตามสายการบังคับบัญชาย่อมเป็นการละเมิดสิทธิของผู้บังคับบัญชาระหว่างชั้น และเป็นการลบล้างอำนาจการบังคับบัญชาโดยมิได้ลดความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาชั้นรองลงไปอีกด้วย

๓.๒ การข้ามขั้นในสายการบังคับบัญชา

ในสภาพไม่ปกติหรือในกรณีฉุกเฉิน ดังเช่นเมื่อเกิดความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติการโดยเร่งด่วน หรือในกรณีที่การติดต่อสื่อสารกับหน่วยที่

ถัดลงไปขาดตอนลง ผู้บังคับบัญชาอาจสั่งการข้ามขั้นในสายการบังคับบัญชาได้ อย่างไรก็ตามจะต้องพยายามกลับคืนเข้าสู่ระบบสายการบังคับบัญชาปกติโดยเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ ผู้บังคับบัญชาซึ่งสั่งการข้ามขั้นต้องรับผิดชอบในคำสั่งที่ให้แก่ผู้บังคับบัญชาหน่วยรอง และแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาระหว่างชั้นทราบถึงสิ่งที่ได้กระทำไปแล้วด้วย

๓.๓ ความริเริ่ม

ในบางโอกาสเมื่อการติดต่อสื่อสารขาดตอนลง ผู้บังคับหน่วยรองอาจไม่ได้รับคำสั่งการปฏิบัติเพิ่มเติมจากผู้บังคับหน่วยเหนือไปจนกว่าจะสามารถติดต่อกันได้อีก ในสภาพการเช่นนี้ผู้บังคับหน่วยรองก็จะต้องอนุมานการปฏิบัติขึ้นตามสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ และปฏิบัติไปตามความริเริ่มของตน แต่จะไม่ปฏิบัติอะไรเสียเลยนั้นไม่ได้

๓.๔ ความต่อเนื่องของการบังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชาทุกระดับหน่วยจะต้องเตรียมการไว้อย่างพอเพียงเพื่อให้สายการบังคับบัญชาสามารถดำรงอยู่อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา จะต้องกำหนดการสืบแทนตำแหน่งขึ้นไว้ในทุกสถานการณ์ ตั้งแต่เมื่อผู้บังคับบัญชาไม่อยู่ชั่วขณะ ไปจนถึงเมื่อเกิดการสูญเสียตัวผู้บังคับบัญชาหรือฝ่ายอำนวยการขึ้น

๔. ความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชากับฝ่ายอำนวยการ

๔.๑ ความมุ่งหมายในการจัดฝ่ายอำนวยการ

ความมุ่งหมายหลักก็เพื่อให้เป็นที่ปรึกษาและเป็นผู้ช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาในการบริหารงานของหน่วย ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยอย่างมีประสิทธิภาพ

๔.๒ งานในหน้าที่ของฝ่ายอำนวยการ

ก. ตัวฝ่ายอำนวยการเองนั้นไม่มีอำนาจในการบังคับบัญชา เพราะอำนาจหน้าที่ต่าง ๆ จะต้องมาจากผู้บังคับบัญชา และการใช้อำนาจหน้าที่จะต้องกระทำในนามของผู้บังคับบัญชา

ข. การทำงานในรายละเอียดเป็นหน้าที่ของฝ่ายอำนวยการ ผู้บังคับบัญชาย่อมเพ่งเล็งและสนใจเฉพาะเรื่องสำคัญ ๆ เกี่ยวกับปัญหาที่เผชิญหน้าในขณะนั้น ผู้บังคับบัญชาต้องอาศัยฝ่ายอำนวยการของตนเป็นผู้พิจารณารายละเอียดในการประมาณการ ทำแผนและคำสั่ง

ค. ฝ่ายอำนวยการปฏิบัติงานภายในขอบเขตของนโยบายและแนวความคิดที่ผู้บังคับบัญชาได้กำหนดไว้ ในกรณีที่มิได้มีนโยบายกำหนดไว้ ฝ่ายอำนวยการควรจะขอทราบแนวทางจากผู้บังคับบัญชา ถ้าผู้บังคับบัญชาไม่มีโอกาสที่จะให้แนวทางได้ ฝ่ายอำนวยการก็จะต้องคิดเอาเองว่าอะไรน่าจะเป็นนโยบายของผู้บังคับบัญชา

ง. ข้อเสนอแนะของฝ่ายอำนวยการที่ให้แก่ผู้บังคับบัญชานั้นต้องมุ่งที่จะให้บังเกิดผลในอันที่จะบรรลุภารกิจเป็นประการสำคัญ การแถลงความคิดออกมาด้วยความซื่อสัตย์และตรงไปตรงมาย่อมเป็นสิ่งพึงประสงค์ ฝ่ายอำนวยการต้องให้ข้อเสนอโดยยึดมั่นในความคิดเห็นของตนจนกว่าผู้บังคับบัญชาจะตัดสินใจ แต่เมื่อผู้บังคับบัญชาได้ตัดสินใจลงไปแล้ว ฝ่ายอำนวยการจะต้องดำเนินการทุกวิถีทางเพื่อสนับสนุนข้อตกลงใจนั้น

๔.๓ ความสัมพันธ์ของฝ่ายอำนวยการ

ก. ประสิทธิภาพสูงสุดจะบังเกิดขึ้นได้เมื่อผู้บังคับบัญชาและฝ่ายอำนวยการมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความเชื่อมั่นและนับถือซึ่งกันและกัน อย่างไรก็ตาม การสร้างความสัมพันธ์ดังกล่าวผู้บังคับบัญชาจะต้องดำรงความเป็นตัวของตัวเองไว้ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักปลีกตัวออกมาเป็นเอกเทศ เพื่อให้สามารถมองเหตุการณ์ได้รอบด้าน และเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งของตนโดยฉับพลัน

ข. สำหรับความสัมพันธ์กับผู้บังคับหน่วยรองทั้งหลาย ฝ่ายอำนวยการปฏิบัติต่อหน่วยรองด้วยจิตใจที่จะช่วยเหลือและให้ความร่วมมือ ฝ่ายอำนวยการจะต้องถ่ายทอดการตกลงใจของผู้บังคับบัญชาไปให้หน่วยรองในรูปคำสั่งที่รัดกุม เข้าใจง่ายและทันเวลา จะต้องคอยติดตามสถานการณ์ของหน่วยรองต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา และให้ข้อเสนอแนะกับผู้บังคับบัญชา ตามความจำเป็นของสถานการณ์ที่เป็นอยู่ การปฏิบัติการดังกล่าวเป็นการช่วยเหลือทั้งแก่ผู้บังคับบัญชาและหน่วยรอง การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายอำนวยการของตนกับผู้บังคับหน่วยรองนั้น จะต้องระวังอย่าให้ฝ่ายอำนวยการล่วงละเมิดสิทธิในการปฏิบัติหน้าที่โดยตรงของผู้บังคับหน่วยรองเป็นอันขาด

ค. ความสัมพันธ์อันเหมาะสมระหว่างฝ่ายอำนวยการกับกองบัญชาการหน่วยเหนือและหน่วยข้างเคียงจะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานขึ้น การพบปะกันบ่อย ๆ และการแลกเปลี่ยนข่าวสารกันระหว่างฝ่ายอำนวยการจะช่วยให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน เป็นการ

ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถติดตามสถานการณ์ส่วนรวมได้ตลอดเวลา และทำให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบแผนในอนาคต เพื่อให้สามารถดำเนินการได้ทันเวลาและด้วยความเหมาะสม

๔.๔ การติดต่อ

ก. การติดต่อหมายถึงการพบปะหรือการติดต่อสื่อสารระหว่างส่วนต่าง ๆ ของกองทัพ เพื่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน รวมทั้งเกิดเอกภาพในการปฏิบัติ การติดต่อมักกระทำโดยการแลกเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ซึ่งวิธีนี้ทำให้สะดวกแก่การแลกเปลี่ยนข่าวสาร การติดต่อนั้นกระทำเพื่อให้เกิดความร่วมมือและความเข้าใจกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและฝ่ายอำนวยการของกองบัญชาการหรือหน่วยต่าง ๆ ที่ทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดเอกภาพทางยุทธวิธีและการสนับสนุนซึ่งกันและกันระหว่างหน่วยรบที่อยู่ข้างเคียงกันด้วย

ข. การติดต่ออาจกระทำได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้วิธีใดวิธีหนึ่ง หรือหลายวิธีร่วมกัน คือ

๑) การพบปะกันเป็นส่วนตัวระหว่างผู้บังคับบัญชาและฝ่ายอำนวยการ

๒) การแลกเปลี่ยนนายทหารติดต่อ หรือหน่วยแยกติดต่อ

๓) ข้อตกลงในการสนับสนุนซึ่งกันและกันระหว่างหน่วยข้างเคียง

ค. การจัดการติดต่ออาจกระทำได้ง่ายขึ้นด้วยการวางแผน การกำหนดเส้นแบ่งเขต และการกำหนดความรับผิดชอบต่อเส้นแบ่งเขตเหล่า

นั้นการกำหนดจุดต่าง ๆ ที่จะให้มีการพบปะกัน หรือการติดต่อกันด้วยสายตาตลอดจนข้อตกลงในเรื่องที่ตั้งของกองหนุน

ง. ถ้าทำได้ การติดต่อระหว่างหน่วยเหนือ หน่วยรอง และหน่วยข้างเคียง ควรจะกระทำร่วมกันทั้งสองฝ่าย และในโอกาสที่หน่วยอยู่ในบังคับบัญชาโดยตรงของกองบัญชาการผสม หรือกองบัญชาการของชาติอื่น และในเมื่อหน่วยที่มีขนาดตั้งแต่กองพันขึ้นไปของต่างชาติมาอยู่ข้างเคียงติดต่อกัน ย่อมจะต้องมีการแลกเปลี่ยนการติดต่อซึ่งกันและกัน

จ. เมื่อการติดต่อมิได้กระทำร่วมกันทั้งสองฝ่าย ความรับผิดชอบในการติดต่อให้ปฏิบัติตามหลักการดังต่อไปนี้

๑) จากซ้ายไปขวา

๒) จากหน่วยเหนือไปยังหน่วยรอง

๓) จากหน่วยให้การสนับสนุนไปยังหน่วยรับการสนับสนุน

๔) จากหน่วยบัญชาการของชาติที่ไม่ได้บรรจุมอบให้กับหน่วยบัญชาการผสมไปยังกองทัพสนามหรือหน่วยบัญชาการยุทธวิธีขนาดใหญ่ที่มีอยู่

๕. ค่าของหน่วยทหาร

๕.๑ กล่าวทั่วไป

ค่าของหน่วยทหารย่อมเป็นปัจจัยตัดสินในการที่จะได้ชัยชนะอย่างเด็ดขาดในที่สุด การที่กองทหารจะมีค่าเพียงใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับกำลังใจ และ ค่าของการฝึก

**๕.๒ ปัจจัยในการพิจารณา**

ก. **กำลังใจของทหาร**ย่อมเกิดจากความเชื่อในเกียรติภูมิและความเป็นความตายแห่งประเทศของตน ความเชื่อมั่นที่คิดว่าตนทำสงครามเพื่อความยุติธรรม ความไว้ใจในตัวผู้บังคับบัญชาและเพื่อนทหารด้วยกัน ตลอดจนความเชื่อมั่นในตนเองว่ามีความสามารถที่จะทำการรบเอาชัยชนะข้าศึกได้

ข. **ความรักชาติบ้านเมือง** ย่อมเกิดจากการอบรมในครอบครัวก่อน ต่อไปก็เพาะให้มีมากขึ้นในโรงเรียนและโรงทหาร การรักประเทศไทยนั้นมิใช่แต่เพียงรักในความงดงาม และความมั่งคั่งของทรัพยากร หรือรักในวัฒนธรรมและความสำเร็จในการรักษาอิสรภาพของประเทศอันเป็นมรดกสืบมาจนถึงปัจจุบันนี้เท่านั้น **แต่จะต้องรักในชื่อเสียงอันดีงามของประเทศไทยที่ปรากฏไปทั่วสากลโลกนั้นด้วย**

ค. **วินัย เป็นกำลังสำคัญของกองทัพ** การที่ทหารยอมปฏิบัติตามระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ แต่ภายนอกนั้น หาเป็นการเพียงพอไม่ต้องให้ทหารมีความเข้าใจอย่างทราบซึ้งด้วยว่า วินัยเป็นสิ่งสำคัญเพียงใดสำหรับทหาร และผู้บังคับบัญชาของทหารเองก็ต้องอยู่ในวินัยเช่นเดียวกัน ทั้งจะต้องให้ทหารปฏิบัติตามวินัยด้วยความสุจริตใจ ไม่ใช่เพราะเกรงจะถูกลงอาญา **การอยู่ในวินัย คือ การยอมทำตามด้วยความเชื่อมั่นโดยไม่ใช่เสแสร้ง** เพราะวินัยเป็นระเบียบของส่วนรวมสำหรับประสานงานต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปดังประสงค์

ง. **ความไว้วางใจ** เป็นผลอันเกิดจากการศึกษา จากการฝึกและการอบรมที่ถูกต้อง

จ. ในขณะทำการรบ สิ่งซึ่งแสดงให้เห็นว่าทหารมีกำลังใจดี คือ ทหารตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเข้มแข็ง ทรหดเด็ดเดี่ยวในอันที่จะรุกเข้าหาข้าศึก หรือยับยั้งข้าศึก และบีบบังคับให้ข้าศึกต้องยอมแพ้

ฉ. ไม่ว่าจะใช้กำลังเข้าทำการรบเป็นจำนวนมากน้อยเพียงใด และอาวุธที่ใช้รบ จะมีอำนาจร้ายแรงเพียงใด หรือผู้บังคับบัญชาจะมีความสามารถเตรียมการเพียงใดก็ตามในบางตำบลจะต้องให้ทหารทำการรุกเข้าไปทั้ง ๆ ที่ต้องเสียกำลังมากหรือจะต้องให้ต้านทานข้าศึกถึงที่สุดโดยยอมตายอยู่กับที่ **การที่หน่วยทหารยอมถอนตัวละทิ้งที่มั่นโดยอ้างว่าถูกโอบหรือถูกตีตลบแนวหรือขาดกระสุนหรือหน่วยทหารข้างเคียงถอย หรืออ้างว่าได้ยินคำสั่งถอยที่บอกต่อ ๆ กันมา เหล่านี้เป็นการเสียเกียรติและน่าละอายที่สุด** การถอยจะกระทำได้ต่อเมื่อได้วางแผนการไว้ และมีคำสั่งเขียนไว้เป็นหลักฐาน หรือหน้าที่ได้บ่งชัดไว้ล่วงหน้าเท่านั้น ทหารทุกคนต้องเข้าใจว่า การต้านทานอย่างทรหดของทหารส่วนต่าง ๆ ซึ่งแม้ว่าจะถูกล้อมโดยรอบข้างแล้วนั้น ย่อมสามารถช่วยให้เหตุการณ์รบที่อยู่ในฐานะน่าวิตกแล้วนั้นกลับดีขึ้นได้บ่อย ๆ

ช. **หน่วยที่ได้รับการฝึกมาอย่างดีนั้น ทหารทุกคนต้องรู้จักหน้าที่และประจำอยู่ตามตำแหน่งของตน ต้องปฏิบัติตามคำสั่งที่ได้รับมอบอย่างถูกต้องและตรงต่อเวลา** ผู้บังคับบัญชาทุกชั้นต้องรู้จักใช้ปฏิภาณภายในกรอบของคำสั่งที่ได้รับมอบ เพื่อว่าเมื่อผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือไม่สามารถสั่งการได้โดยตรงระหว่างทำการรบ ผู้บังคับบัญชาชั้นรองก็จะสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนต่อไปได้

ซ. ในขณะทำการรบ ทหารคนใดจะออกจากหน่วยของตนไปข้างหลังโดยไม่ได้รับคำสั่งไม่ได้ แม้ว่าจะต้องไปทำการเกี่ยวกับการส่งกำลัง ทหารคนใดที่เพื่อนทหารในหน่วยเดียวกันต้องเป็นอันตรายไปหมดสิ้นเหลือตนเพียงคนเดียว ก็จะต้องรายงานขอเข้าสมทบหมู่ที่อยู่ใกล้ที่สุด ห้ามมิให้ทหารที่มิได้เป็นเจ้าหน้าที่รักษาพยาบาลติดตามหรือนำคนบาดเจ็บไปข้างหลังเป็นอันขาด แต่อาจจะต้องช่วยทำการปฐมพยาบาลทหารบาดเจ็บซึ่งไม่สามารถเดินได้ในที่กำบังใกล้เคียง ถึงอย่างไรก็ตาม ทหารที่ได้รับอนุญาตให้ช่วยเหลือคนบาดเจ็บนั้น จะต้องรีบกลับเข้าประจำหน้าที่ของตนทันทีในเมื่อได้จัดการช่วยเหลือที่สำคัญเสร็จแล้ว ทหารบาดเจ็บอาการเพียงเล็กน้อยจะต้องปฏิบัติการต่อไปเมื่อยังมีกำลังพอที่จะทำการรบต่อไปได้

ญ. ในเมื่อข้าศึกเข้าตีอย่างรุนแรง การเคลื่อนที่ทั้งปวงจากข้างหน้าไปข้างหลังจะต้องงดทันที หมู่ทหารที่ทำงานหรือพวกลำเลียงซึ่งอยู่ในแนวที่หนึ่งจะต้องเข้าสมทบกับหน่วยที่อยู่ใกล้ที่สุด และทำการรบภายใต้บังคับบัญชาของผู้บังคับหน่วยนั้น หน่วยที่เข้าผลัดเปลี่ยนจะต้องเข้าอยู่ในบังคับบัญชาของผู้บังคับหน่วยที่ถูกผลัดเปลี่ยนเป็นการชั่วคราว

ฎ. ห้ามติดต่อกับข้าศึกโดยเด็ดขาดไม่ว่าในกรณีใด ๆ และไม่ว่าจะมีข้ออ้างอย่างใดผู้ใดที่ฝ่าฝืนข้อห้ามนี้ให้ควบคุมมาดำเนินคดี จะอนุญาตให้ต้อนรับได้ก็เฉพาะผู้มาเจรจาการศึกซึ่งผู้บังคับบัญชาได้สั่งมาเป็นหลักฐาน และกระทำกัน ณ ตำบลที่ได้ตกลงกันไว้ล่วงหน้าเท่านั้น การค้นสิ่งของหรือทรัพย์สมบัติในตัวผู้ตายและคนบาดเจ็บ ห้ามเป็นอันขาด ข้าศึกที่บาดเจ็บนั้นไม่นับว่าเป็นข้าศึกอีกต่อไป ต้องจัดการรักษาพยาบาลเช่นเดียวกับทหารฝ่ายเรา ห้ามข่มเหงเชลยศึกซึ่งได้ปลดอาวุธและ

ไม่อาจต่อสู้ได้แล้วเป็นอันขาด จะต้องแยกเชลยศึกที่เป็นนายทหารออกจากเชลยศึกที่เป็นนายสิบพลทหาร กับต้องระวังมิให้เชลยศึกทำลายเอกสารใด ๆ เป็นอันขาด

ด. ทหารคนใดถูกจับเป็นเชลย อาจบอกชื่อ ยศ วันและตำบลเกิดได้ แต่จะต้องไม่ยอมตอบปัญหาเกี่ยวกับเรื่องอื่นๆ เลย เพราะการยอมแจ้งข้อความบางอย่างแก่ข้าศึกแม้แต่เพียงเล็กน้อย ไม่แต่จะเป็นผลร้ายในการปฏิบัติการยุทธของฝ่ายเราเท่านั้น อาจทำให้เสียชีวิตของเพื่อนทหารอีกเป็นจำนวนมาก

๖. **การหาข้อตกลงใจ**

๖.๑ กล่าวทั่วไป

**การหาข้อตกลงใจย่อมเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา** เพราะการปฏิบัติการทางทหารทั้งสิ้นจะต้องอาศัยข้อตกลงใจของผู้บังคับบัญชาเป็นมูลฐานสำคัญ การตกลงใจที่ถูกต้องย่อมก่อให้เกิดผลสำเร็จในการปฏิบัติการ การตกลงใจเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาในการปฏิบัติการทางทหารทุกพื้นที่ ในที่นี้จะกล่าวถึงเฉพาะเรื่องการตกลงใจที่สำคัญซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาระหว่างทำการยุทธเท่านั้น

๖.๒ **มูลฐานของการตกลงใจ**

การตกลงใจมีมูลฐานมาจากภารกิจที่ได้รับมอบ และหนทางปฏิบัติที่เปิดให้ผู้บังคับบัญชาดำเนินการได้ ประกอบกับการพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีความแน่นอนบ้าง ชัดเจนบ้าง คลุมเครือบ้าง บางทีก็ไม่สมบูรณ์และยังขาดข่าวสารอีกเป็นจำนวนมาก

๖.๓ ภารกิจ

เพื่อที่จะบรรลุถึงข้อตกลงใจนั้น สิ่งแรกที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องพิจารณา ก็คือ **ภารกิจ** โดยปกติผู้บังคับบัญชาชั้นสูงจะระบุภารกิจไว้กว้าง ๆ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชารองลงมาสามารถพิจารณา**หาหนทางปฏิบัติได้โดยเสรี** เมื่อการปฏิบัติการยุทธได้คืบหน้าไป ก็อาจมีการดัดแปลงแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงภารกิจไป ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ก็จะกำหนดภารกิจไว้กว้าง ๆ และปล่อยให้ผู้บังคับบัญชาหน่วยรองใช้ความริเริ่มของตัวให้มาก

๖.๔ **ข้อพิจารณาที่มีผลต่อการตกลงใจ**

ข้อพิจารณาอื่น ๆ ที่สำคัญและมีผลกระทบกระเทือนต่อการตกลงใจเช่นเดียวกับภารกิจยังมีอยู่อีกมาก เช่น **คุณลักษณะของพื้นที่ปฏิบัติการ การวางกำลังและอำนาจกำลังรบเปรียบเทียบของฝ่ายตรงข้าม** ฝ่ายอำนวยการจะเป็นผู้เสนอแนะผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับข่าวสารที่จะนำมาประเมินค่า โดยรวบรวมแล้วรายงานข่าวสารโดยละเอียดที่ได้รับมาจากหน่วยเหนือหน่วยรอง และหน่วยข้างเคียง ต่อผู้บังคับบัญชา

๖.๕ **ปัจจัยที่มีผลกระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติการรบ**

ในการตกลงใจ ผู้บังคับบัญชาจะต้องเผชิญกับปัจจัยที่มีผลกระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติการรบ อันได้แก่ **ขวัญของทหาร ประสิทธิภาพของหน่วย กำลังใจในการต่อสู้ และขีดความสามารถของข้าศึก** สิ่งเหล่านี้ไม่มีเครื่องมือใดที่จะบอกให้ได้ ผู้บังคับบัญชาแต่ผู้เดียวที่จะรู้ได้ด้วยความเข้าใจของตนเอง

## ๖.๖ กรรมวิธีในการหาข้อตกลงใจ

ก. กรรมวิธีซึ่งฝ่ายอำนวยการดำเนินการประเมินค่าของปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจและสถานการณ์ตลอดมาจนถึงการเลือกหนทางปฏิบัติที่อาจเป็นไปได้ แล้วนำมาชี้แจงเป็นข้อเสนอแนะให้ผู้บังคับบัญชา เราเรียกว่า **การประมาณการของฝ่ายอำนวยการ** กรรมวิธี ซึ่งผู้บังคับบัญชาใช้ความรอบรู้ของตนเองประกอบกับการพิจารณาข้อชี้แจงเสนอแนะของฝ่ายอำนวยการจนกระทั่งบรรลุถึงข้อตกลงใจ เราเรียกว่า **การประมาณสถานการณ์ของผู้บังคับบัญชา**

ข. ข้อตกลงใจที่ได้ตกลงใจไว้แล้วนั้น จะต้องนำมาประเมินค่าใหม่ และเปลี่ยนแปลงแก้ไขไปให้เหมาะกับนโยบายหรือคำชี้แจงแนะนำที่ได้รับมาใหม่ รวมทั้งให้เหมาะกับปัจจัยต่าง ๆ ที่พัฒนาไปตามสถานการณ์รบที่คลี่คลายไป ฉะนั้น จะเห็นได้ว่า **การประมาณการของฝ่ายอำนวยการก็ดี การประมาณสถานการณ์ของผู้บังคับบัญชาก็ดี จะต้องกระทำโดยต่อเนื่องกันตลอดไป**

## ๖.๗ ข้อตกลงใจ

ข้อตกลงใจของผู้บังคับบัญชา เป็นผลมาจากการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งสิ้น **ความถูกต้องของการตกลงใจเป็นผลมาจากความสามารถ ประสบการณ์ ความเฉลียวฉลาด การสังเกต และคุณลักษณะที่เข้มแข็งของผู้บังคับบัญชา**

๗. การวางแผนและการปฏิบัติ

๗.๑ การวางแผน

ก. เมื่อผู้บังคับบัญชาได้ข้อตกลงใจแล้ว ก็จะจัดทำแผนขึ้นเพื่อปฏิบัติตามข้อตกลงใจนั้น แผนนี้จะเป็นแนวทางหรือแบบสำหรับการออกคำสั่งแจกจ่ายแก่หน่วยรองต่อไป

ข. การวางแผนเป็นกรรมวิธีที่จะต้องทำต่อเนื่องกันอยู่ตลอดเวลา กล่าวคือในขณะที่การยุทธดำเนินไปนั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องพัฒนาแผนต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง ได้แก่การจัดทำแผนสำรองขึ้นเพื่อใช้ในการปฏิบัติการยุทธในอนาคต และเตรียมแผนไว้สำหรับสถานการณ์ที่ยังมืดมนอยู่ อย่างไรก็ดีกรรมวิธีในการวางแผนจะต้องไม่ไปกระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติที่หน่วยกำลังกระทำอยู่

๗.๒ การปฏิบัติ

การปฏิบัติที่แยบคายด้วยความเฉลียวฉลาดเป็นปัจจัยสำคัญที่จะอำนวยให้การปฏิบัติบรรลุผลสำเร็จตามแผนที่วางไว้ เมื่อการยุทธได้เริ่มขึ้นแล้ว ผู้บังคับบัญชาและฝ่ายอำนวยการจะต้องเอาใจใส่ ตรวจตรา ควบคุมการปฏิบัติอย่างใกล้ชิด เมื่อการรบได้คืบหน้าไป ผู้บังคับบัญชาจะต้องใช้ไหวพริบตลอดจนลักษณะความเป็นผู้นำและอำนาจตามหน้าที่ของตน เพื่อให้การปฏิบัติดำเนินไปด้วยดีไม่ว่าจะมีเหตุการณ์ใด ๆ เกิดขึ้น

๘. การยุทธร่วมและการยุทธผสม

๘.๑ กล่าวทั่วไป

ก. **การยุทธร่วม** เป็นการปฏิบัติการร่วมกันของกำลังตั้งแต่สองเหล่าทัพขึ้นไปซึ่งเป็นกำลังของชาติเดียวกัน ส่วน**การยุทธผสม**เป็น

การปฏิบัติการร่วมกันของกำลังพันธมิตรตั้งแต่สองชาติหรือมากกว่า การยุทธสองแบบอาจจะรวมกันเข้าเป็นการยุทธแบบเดียวก็ได้

ข. ความสำเร็จของการยุทธร่วมและผสมนั้น ย่อมต้องการการประสานงานและการอำนวยการของกำลังที่ปฏิบัติการร่วมกัน การบังคับบัญชาและโครงสร้างในการจัดจะต้องทำการตกลงกันในระหว่างชาติที่เกี่ยวข้อง

**๘.๒ การมีเอกภาพ**

เอกภาพเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการยุทธร่วมและผสม เอกภาพจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีผู้บังคับบัญชาแต่เพียงคนเดียวเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ โดยมีอำนาจหน้าที่อย่างเด็ดขาดมีกำลังและยุทโธปกรณ์เพียงพอต่อการปฏิบัติการอย่างแท้จริง

**๘.๓ การบังคับบัญชาในการยุทธร่วมและผสม**

ก. คุณลักษณะของกำลังรบร่วมและผสม ย่อมจะแตกต่างออกไปจากระบบทางทหารเดิมของกำลังส่วนที่มาประกอบกันขึ้นเป็นกำลังรบ ทั้งนี้เพราะกำลังของแต่ละชาติย่อมมีความแตกต่างกันในเรื่อง หลักนิยม เทคนิคขนบธรรมเนียมประเพณี ระบบทางการเมือง ศาสนา ภาษา ภูมิหลังของวัฒนธรรมและปรัชญา อันทำให้เกิดความยุ่งยากในการปฏิบัติการมากขึ้น

ข. ผู้บังคับบัญชาของกำลังรบร่วมและผสม จะต้องตระหนักถึงความแตกต่างกันซึ่งอาจจะก่อให้เกิดความไม่เข้าใจและแตกแยกความคิดเห็นกันขึ้นได้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องรู้จักผ่อนหนักผ่อนเบาให้เข้ากับภาวะการต่าง ๆ มีความอดทนและมีความกระตือรือร้น เพื่อก่อให้เกิด

ความมั่นใจในประสิทธิภาพของกำลังที่ปฏิบัติการอยู่ หากจำเป็นก็จะต้องลดวิธีการและระเบียบปฏิบัติของตนลง เพื่อให้เกิดเอกภาพร่วมกันให้มากที่สุด อนึ่งในการยุทธผสมผู้บังคับบัญชาควรจะต้องยึดหลักความจริงที่ว่าการเข้าใจในผลประโยชน์ของชาติอย่างไม่ถ่องแท้ ย่อมทำให้เกิดการตกลงใจที่ผิดพลาดได้ นอกจากนั้น ผู้บังคับบัญชายังจะต้องพยายามยึดมั่นในการปฏิบัติตามสายการบังคับบัญชา แม้ว่าจะมีความยากลำบากที่เกิดจากระเบียบปฏิบัติและภาษาที่แตกต่างกันอย่างไรก็ตาม

**๘.๔ ฝ่ายอำนวยการของกำลังรบร่วมและผสม**

ก. ผู้บังคับบัญชาของกำลังรบร่วมจะจัดฝ่ายอำนวยการร่วมหรือฝ่ายอำนวยการอื่นใดเพิ่มเติมขึ้นก็ได้

ข. ในหน่วยกำลังรบผสม ก็จะมีการจัดฝ่ายอำนวยการผสมขึ้น ฝ่ายอำนวยการของผู้บังคับบัญชากำลังพันธมิตรที่มีกำลังมากกว่าก็อาจจัดเพิ่มเติมขึ้นเพื่อให้ได้ส่วนสัมพันธ์กับกำลังพันธมิตรอื่น ๆ

**๘.๕ การสนับสนุนการช่วยรบของกำลังรบร่วมและผสม**

ก. แต่ละเหล่าทัพย่อมมีความรับผิดชอบในการให้การสนับสนุนทางการช่วยรบให้แก่กำลังของตนที่มาประกอบกำลังกันขึ้นเป็นกำลังรบร่วม อย่างไรก็ดี ผู้บัญชาการกำลังส่วนประกอบหน่วยหนึ่งอาจจะจัดการสนับสนุนการช่วยรบที่ใช้ร่วมกันได้ทั้งหมด หรือบางส่วนให้แก่กำลังส่วนประกอบทุกหน่วยในยุทธบริเวณก็ได้

ข. การสนับสนุนการช่วยรบของกำลังแต่ละชาติที่มาประกอบเป็นกำลังรบผสมยังคงเป็นความรับผิดชอบของแต่ละชาตินั้น เว้นแต่จะมีการตกลงกันเป็นพิเศษ

## ๙. สรุป

๙.๑ กองทัพควบคุมกันอยู่ได้ด้วยความเป็นระเบียบเรียบร้อย ก็ด้วยการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น ตามสายการบังคับบัญชา สายการบังคับบัญชาจะต้องเป็นสายที่มีอำนาจ มีความยุติธรรม มีประสิทธิภาพ และตั้งอยู่บนหลักคุณธรรม

๙.๒ ความสำเร็จของกองทัพ ขึ้นอยู่กับความสามารถและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหน่วยซึ่งจะแสดงให้เห็นได้ด้วยความมีน้ำใจ (สปีริต) ของหน่วยนั้น ๆ ว่ามีค่าสูงเพียงใด

๙.๓ ความมีน้ำใจ(สปีริต)ต่อหน่วย ไม่ว่าจะเป็นกองร้อย กองพัน กรม กองพล หรือกองทัพก็ตาม จะเกิดขึ้นได้เมื่อทุกคนในหน่วยได้ช่วยกันสร้างขึ้น เพื่อให้ทุกคนมีความภักดีต่อหน่วยของตนตามลำดับ การเรียนรู้ถึงประวัติอันดีเด่นของหน่วย การที่ทุกคนในหน่วยไม่ว่าจะมีกำเนิดมาจากแหล่งใดก็ตาม จะต้องให้ความสำคัญแก่หน่วยของตนเหนือสิ่งอื่นใดนับว่าเป็นทางหนึ่งที่จะสร้างความมีน้ำใจ (สปีริต) ต่อหน่วย.

---




พิมพ์ที่โรงพิมพ์กรมแผนที่ทหาร กรุงเทพมหานคร

พ.อ. ชาลี ฉ่ำเจริญ ผู้พิมพ์ผู้โฆษณา พ.ศ. ๒๕๒๕